

Estratégia & Negócios

ISSN 1984-3372
<http://portaldeperiodicos.unisul.br>

O ASSOCIATIVISMO NO SETOR SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO DE CASO DA FORMAÇÃO DE UMA REDE DE PEQUENOS VAREJISTAS EM MOSSORÓ/RN

THE ASSOCIATIVITY IN THE SUPERMARKET SECTOR: A CASE STUDY THAT DISCUSS THE FORMATION OF A SMALL RETAILERS NETWORK IN MOSSORO CITY

Gustavo Henrique Barreto de Sousa

Mestre em Administração.

E-mail: gustavohenrique@unp.br

Rodrigo José Guerra Leone

Doutor em Engenharia de Sistemas e Computação.

E-mail: r.leone@uol.com.br

Recebido em 10/11/2010. Aprovado em 08/12/2010. Disponibilizado em 11/04/2011.

Avaliado pelo Sistema *double blind review*

Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 3, n. 2, jul./dez. 2010

<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>



©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor: gabriela.fiates@unisul.br ; (48) 3279-1932.

RESUMO

O presente trabalho buscou fomentar análises sobre as redes de negócios supermercadistas de micro e pequeno porte, em especial, a Associação Rede 10 de Supermercados, ao avaliar de forma crítica a sua formação e apontar os fatores que influenciam a sua sustentabilidade. Utilizou-se, como base para definição do modelo teórico, as escolas de estratégias, visando identificar o que preceitua a formação da estratégia como um processo explícito de influência, com ênfase para o uso do poder e política para negociar estratégias viáveis ao atendimento de determinados fins específicos. Em seguida, foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa de campo, que teve como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas objetivas direcionadas aos gestores dos 12 supermercados integrantes da rede, para descrever características e analisar proposições. Os resultados obtidos podem contribuir para uma melhor compreensão do processo de formação das redes de negócios e permitem concluir que, para ser bem sucedida, a rede de negócios precisa ter uma proposta abrangente, mas ao mesmo tempo, focar em objetivos claros e tratar da qualificação e capacitação profissional de seus membros.

Palavras-chave: Supermercados. Redes de negócios. Micro e pequenas empresas. Desenvolvimento sustentável.

1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas, em geral, são negócios em que predomina o modo empírico de administrar, já que poucos são aqueles que têm acesso a informações atualizadas e estratégicas imprescindíveis para um adequado enfrentamento das adversidades do mercado, intensificadas pela globalização, na forma do acirramento da concorrência entre as empresas, independentemente do seu porte.

Em todos os setores produtivos, em especial no setor varejista no Brasil, as organizações enfrentam, cada vez mais, um mercado hipercompetitivo. As diversas mudanças ocorridas na economia internacional nas duas últimas décadas, tais como, incorporação de novas tecnologias e

técnicas de gestão, o aumento da concentração de capital, o abastecimento global em substituição ao local, as mudanças nos hábitos de consumo, modificações nas relações de trabalho e maior penetração de redes mundiais de varejo no país, forçaram algumas transformações (MENDONÇA, 2002). Contudo, nesse ambiente dinâmico, a competição é apenas um dos grandes desafios enfrentados pelo pequeno empreendedor, forçando-o a buscar vantagens competitivas contínuas para sustentação dos resultados financeiros.

Os micro e pequenos negócios, em geral, não conseguem efetuar suas compras a preços justos e competitivos, o que resulta em aumento de custos e o conseqüente comprometimento dos resultados da empresa: uma boa compra pode ajudar a trazer um diferencial de preço ao consumidor final, ajudando a empresa a se firmar no mercado. É perceptível, portanto, que os micro e pequenos negócios enfrentam grandes dificuldades para se tornarem mais competitivos no mercado, o que, na maioria das vezes, resulta nos altos índices de mortalidade precoce desses empreendedores.

Nesse novo cenário mercadológico, no qual a concorrência traz complexidade à gestão dos negócios, sobretudo na tomada de decisões, faz-se necessário buscar novos mecanismos que auxiliem o processo de gestão das organizações visando a sua permanência no mercado. O conhecimento tem a sua importância evidenciada muito fortemente nos novos modelos de gestão, por ser fator transformador no processo empresarial, em que já não é suficiente apenas ter o domínio do patrimônio tangível, mas, a compreensão de que suas mudanças advêm da ampliação da posse desse bem intangível.

A maior importância dada ao intangível tem reforçado a necessidade de novos instrumentos de gestão, que serão decisivos para dar uma sobrevida aos pequenos negócios, em face da necessidade do conhecimento compartilhado e da mobilização de aspectos subjetivos do trabalho, que envolvem a cultura e os valores, em um contexto no qual os funcionários são capazes, num processo de aprendizado contínuo, de liberar a força criativa de cada um, projetada para atingir os resultados desejados pela organização, mantendo sua competitividade no mercado.

A informação que vem transformando a operacionalização das empresas através do conhecimento, aliada à tecnologia, influencia diretamente o ambiente organizacional

contemporâneo, levando ao desenvolvimento de estratégias. Nesse contexto, dentre as várias alternativas para uma reorganização das empresas, especialmente com pequenos varejistas, observa-se, cada vez mais, uma crescente forma de estratégia empresarial entre as organizações: as alianças estratégicas, através da intensificação dos vínculos e sua influência sobre a difusão das inovações organizacionais.

Uma aliança estratégica é a união de duas ou mais empresas que possuem um objetivo comum, ou apenas um relacionamento cooperativo de longo prazo entre empresas de benefícios mútuos. No caso do setor supermercadista, a união das redes varejistas surgiu como forma de enfrentar o domínio dos fornecedores, que ditavam regras e mantinham o controle sobre a variedade e o preço dos produtos utilizados.

Em face desta constatação de concorrência cada vez mais acirrada sofrida pelas micro e pequenas empresas, é natural que essas verifiquem a possibilidade de se unirem para se solidificarem frente a outras empresas ou grupos maiores e mais poderosos.

O aprendizado baseado na interação entre diferentes empresas e organizações, a capacidade de cooperação, o esforço coletivo para a inovação, os arranjos produtivos, a especialização produtiva, os *clusters*, as redes organizacionais, a relação de interdependência, a especialização da mão-de-obra, as relações cooperativas, os parques tecnológicos, são temas pesquisados por diversos estudiosos, dentre os quais, Porter (1990), Lorange e Roos (1996), Pfeffer (1994), Becantini (1994), Cândido e Abreu (2000), Aydolot (1996), Casaroto (1999), Cassiolato (2000), Harbison e Pekar Jr. (1996), Barney (1997), Tidd, Bessant e Pavitt (1995), Castells (1996) e Larson (1992). Esses autores evidenciam que os princípios fundamentais desse processo de aprendizado são a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade, criando uma interdependência entre os membros, normas e valores comuns, gerando uma necessidade de confiança entre seus atores. As redes são caracterizadas como um complexo de relações cooperativas no desenvolvimento de projetos comuns, um complementando o outro.

A realização deste trabalho surgiu a partir da percepção de que existe um conjunto de fatores-chave no processo de formação de redes organizacionais, os quais precisam ser observados como

condição para a continuidade e o sucesso da ação. Considerando-se a importância das micro e pequenas empresas do setor e a necessidade de delimitar suas principais dificuldades, esta pesquisa tem por objetivo avaliar o papel das associações em rede no pequeno varejo alimentar, para que estas continuem a propiciar o desenvolvimento regional nas localidades em que são ou forem instaladas.

1.1 PROBLEMÁTICA

O desenvolvimento de ações estratégicas em conjunto, principalmente, voltadas a estudos e disseminação de conhecimentos pertinentes às empresas faz com que as mesmas se fortaleçam. Com isso, as organizações têm maior facilidade e agilidade para resolverem assuntos mais urgentes, e passam a buscar em conjunto as melhores formas de solucionar as questões operacionais e estratégicas pertinentes a cada uma delas. Reduzir custos, aumentar eficiência e controle não é privilégio de grandes empresas, os pequenos varejistas também podem se utilizar de novos modelos de gestão e tecnologia sempre atualizada na gestão financeira, de compras e de estoque.

O associativismo se justifica na medida em que as empresas incrementam seus relacionamentos interorganizacionais em extensão e em conteúdo, visto que as organizações não operam nem sobrevivem individualmente, mas em complexas redes de interações com outros agentes e organizações, dentre eles, fornecedores, concorrentes e consumidores, gerando colaboração e interdependências (MINTZBERG *et al.*, 2000).

De fato a formação de alianças estratégicas é uma tendência global, a ver pelos exemplos internacionais, como no Reino Unido, em que mais de 90% do varejo alimentar se encontra concentrado em quatro redes (ABRAS, 2008).

Nesse caso, a relação entre teoria e prática consolida as inovações, sendo a teoria necessária e fundamental, no entanto, é a prática que mantém essas inovações e faz com que os negócios avancem. É no aspecto comercial que as associações de pequenos varejistas absorvem as vantagens da aliança, isso porque, a partir dos aprendizados adquiridos se controlam as compras, passa-se a priorizar os produtos que realmente vendem, a um custo menor, criando uma parceria mais sólida

com os fornecedores. A esse nível de controle se somam a padronização e a definição de procedimentos, que também contam a favor na relação comercial, no que concerne ao consumidor.

Contudo, a exemplo de qualquer empresa, as associações em redes têm sua consolidação esbarrando em algumas dificuldades de acordo com o modelo que se deseja constituir. Essas dificuldades permeiam uma infinidade de situações, relacionadas à cultura das empresas envolvidas, às restrições governamentais, aos conflitos na administração financeira e de pessoal, entre outras.

Devido a essas peculiaridades, surgiu o seguinte questionamento, que constitui o objeto de investigação deste estudo: sob a ótica do modelo teórico de qual escola de estratégias, a estratégia do associativismo se justifica para os supermercadistas integrantes da Associação Rede 10 de supermercados?

1.2 JUSTIFICATIVA

Na tentativa de encontrar estratégias economicamente sustentáveis, muitas organizações vêm buscando diversas alternativas. Uma delas é a tendência a lançar mão de práticas cooperativas de gestão, visando complementar suas potencialidades. Contudo, as organizações, ao formarem uma aliança, necessitam, antes de tudo, de um consenso quanto aos objetivos a serem alcançados, pois, embora possam ter objetivos diferentes, precisam estabelecer intenções comuns para criarem o cenário. Entretanto, a necessidade mútua cria o compromisso em estabelecer uma aliança, e uma aliança dura tanto quanto a necessidade mútua.

Com essa concepção, é recorrente analisar que o contexto associativo pressupõe que para uma união ser bem sucedida, as partes devem possuir intenções estratégicas que sejam absolutamente harmonizáveis, declaradas explicitamente e estabelecidas desde o início, para que se possa implementar, de modo seguro, mudanças que exigirão uma maior profissionalização, dentre as quais, investimentos em novos padrões de gestão, adoção de novas tecnologias e automação, comunicação única na relação com fornecedores com evidência na exigência de concessões.

Reforçando essa visão, Santos (2002, p. 29) registra a característica de intenções comuns dessa união, “gera um processo de construção de poder pela integração dos agentes envolvidos que pode

criar o potencial para que os efeitos das iniciativas econômicas atinjam outras esferas e dissemine uma cultura”.

Uma consideração analítica inicial preocupa-se com a avaliação da combinação entre os sócios potenciais, que em sentido amplo, estão relacionadas às dimensões de recursos e posição estratégica. Sob a ótica da análise política, a parte mais importante é assegurar que a maioria dos sócios usufruirá e apoiará os benefícios gerais advindos da associação estratégica, bem como enfrentará as adversidades naturais de toda inovação na gestão dos negócios, continuamente. Necessário se faz registrar, entretanto, que uma aliança estratégica pode ser vista como uma ameaça: colaboração ou competição, dúvidas dos membros das equipes da alta administração dos associados sobre seus poderes e carreiras e, como o mercado receberá esta nova entidade.

Com isso, o mundo das organizações vem pressionando a administração para obtenção de melhores resultados a menores custos, com menos recursos e em um intervalo de tempo bem mais reduzido. As mudanças de necessidades dos consumidores fazem com que as empresas busquem cada vez mais remodelarem seus produtos/serviços e modelos de gestão, visando se aproximar cada vez mais do atendimento das novas demandas e se adequar às novas exigências do mercado.

Segundo Porter (1990), diversos fatores podem ser motivadores para que o interesse por uma aliança apareça e perdure, podendo ser destacados: a prevenção contra concorrentes; aquisição de novas tecnologias e diversificação dos negócios; o compartilhamento do conhecimento e a redução de custos e a prospecção de novos mercados.

Relativamente à prevenção contra concorrentes, é necessário perceber que as empresas dependem de uma combinação de diferentes estratégias e ações para atingir a meta de vantagem temporária e destruir as vantagens dos concorrentes através da ruptura constante do equilíbrio de mercado.

No tocante à aquisição de novas tecnologias e, conseqüentemente, diversificação dos negócios, estas ações visam acompanhar o desenvolvimento do mercado e a posição competitiva dos empreendimentos.

Quanto ao compartilhamento de conhecimento, muitas organizações já assimilaram a importância do conhecimento para o desenvolvimento dos negócios, entendendo, até mesmo, que o intangível pode ter um valor muitas vezes maior que o ativo tangível da empresa.

Por fim, em se tratando da redução de custos e prospecção de novos mercados, objetiva-se demonstrar que, na aliança, ampliam-se as possibilidades de aquisições de mercadorias junto aos fornecedores com melhores condições, com a consequente redução do preço final ao consumidor, alavancando a carteira de clientes e propiciando o alcance a novos mercados em função dos preços competitivos.

Diante de tantos fatores, percebe-se que a competição global é responsável pela assimetria do conhecimento e das habilidades nas empresas (HAMEL, 1991). Essa afirmativa nos impõe que a correspondência em forma e posição nas organizações é imprescindível numa aliança estratégica. As competências essenciais e a criação de valor, por meio de habilidades e conhecimentos específicos, são a verdadeira razão de ser de uma empresa.

As alianças têm papel importante na redistribuição destas habilidades e conhecimentos, chamados de ativos intangíveis. Daí a necessidade de escolher criteriosamente os parceiros, objetivando evitar dificuldades de relacionamento.

Os modelos ideais são aqueles em que os objetivos, as competências e as habilidades se complementam. Um exemplo disso é o caso da aliança entre a Honda e a Rover. A primeira buscava aprendizado de mercado e habilidades de manufatura, e a segunda buscava as habilidades da parceria no *design* de seus automóveis. Outro exemplo foi a aliança estratégica entre a Sadia e Refinações de Milho Brasil no lançamento da margarina Mazzola. A Sadia, com *know-how* de produzir e distribuir margarinas, ressentia-se da falta de uma marca forte. A Refinações, com uma marca forte, não era especialista em produção e distribuição de margarinas (TACHIZAWA; REZENDE, 2000). Na área de tecnologia de ponta, tem-se o caso que envolveu a IBM, a Apple e a Motorola, três grandes rivais, no desenvolvimento de parcerias com organizações fornecedoras, congêneres e, em última instância, com empresas concorrentes.

Como se vê, a gestão vitoriosa das alianças requer atenção e comprometimento sistemáticos, tanto dos responsáveis pela aliança, quanto da alta administração. Vários grupos, nos múltiplos patamares da unidade comercial, se não de toda a empresa, devem assumir o compromisso de se envolver a fundo.

Embora o ambiente atual da economia se caracterize por uma competição acirrada entre as empresas, é necessário que as organizações contem com profissionais empreendedores o suficiente para notarem que, muitas vezes, a melhor solução para sua empresa está em aliar-se ao concorrente. A relevância do tema pesquisado advém desse fato e da percepção de que os consumidores estão cada vez mais exigentes em relação às novas tecnologias, novos modelos gerenciais, qualidade e preços dos produtos. As alianças estratégicas apostam no compartilhamento de experiências e tecnologias, aproveitando oportunidades, com vistas à maximização de resultados.

Vale ressaltar ainda que, dentre as principais razões para se estudar as empresas sob o prisma associativo (redes), destacam-se: o aspecto de se constituírem numa importante rede social; a abrangência do novo ambiente organizacional, com a interligação de empresas distintas; e, a melhor compreensão das atitudes e comportamentos das organizações sob a forma dos relacionamentos e interações (CÂNDIDO; ABREU, 2000).

Não obstante ao já mencionado, deve-se lembrar da importância e representatividade das micro, pequenas e médias empresas no cenário empresarial nacional, com destaque para a geração de empregos, atuação em áreas geográficas periféricas densamente habitadas e contínuos percentuais de crescimento.

Por fim, verifica-se que atualmente, de um lado, encontram-se as grandes redes de varejo com estruturas administrativas enxutas, capacidade de investimentos para estruturar lojas modernas com preços diferenciados, negociados junto às grandes indústrias. De outro, as indústrias cada vez mais concentradas, precisando manter suas margens de lucro corroídas pela concorrência e pelos descontos praticados pelas grandes redes atacadistas.

Tais fatos justificam um maior entendimento e estudo sobre o tema, em especial, as características das organizações que compõem a Associação Rede 10 de Supermercados, os motivos

que as levaram à atuação em Rede e os resultados deste processo para o desenvolvimento do modelo de gestão das referidas empresas.

2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

No atual cenário mercadológico, em que se evidencia a marca da competição, torna-se cada vez mais relevante, até como forma de garantir a sobrevivência e o crescimento das empresas, o processo de formação de alianças estratégicas. Ressalte-se que o comportamento do consumidor atual reúne características diferenciadas: ele é mais exigente, conhece melhor os seus direitos, sabe analisar as alternativas existentes para tomar uma decisão sobre quem será seu fornecedor. Esse complexo sistema requer alguns adjetivos para seus integrantes dependendo, em parte, da capacidade da empresa inserir no seu negócio as técnicas desenvolvidas em mercados dispersos e explorar identidades, porque sua definição, como fornecedora, baseia-se no vigor com que todas as suas forças competitivas são aplicadas no mercado local.

Porter (1998) considera que as alianças são o caminho para se consolidar uma rede de atividades dispersas, e não um fim em si mesmas, na medida em que podem mudar o foco do posicionamento das empresas. Para ele, as alianças de maior sucesso são extremamente criteriosas, devendo ser concentradas em determinadas atividades com vistas à obtenção de um benefício competitivo específico. O autor enumera alguns aspectos mais relevantes para justificar a formação de alianças, conforme Quadro 1:

MOTIVO	CARACTERIZAÇÃO
Economias de escala ou de aprendizado	Obtidas pela conjugação de forças na comercialização, na produção de componentes ou na montagem de determinados produtos. Com essa motivação, encontram-se as alianças formadas principalmente por grupos bancários e seguradores, que procuram, entre outros benefícios, explorar uma base ampliada de consumidores através do canal de distribuição bancário.
Acesso aos mercados locais, tecnologias de ponta e observância de marcos legais	Nesse caso, pode-se citar a aliança feita em 1996 pelo grupo financeiro Itaú com o banco de desenvolvimento norte-americano <i>Bankers Trust</i> para caracterizá-lo. O grupo brasileiro adotou uma estratégia defensiva de atuação em um mercado

O ASSOCIATIVISMO NO SETOR SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO DE CASO DA FORMAÇÃO DE UMA REDE DE PEQUENOS VAREJISTAS EM MOSSORÓ/RN

Gustavo Henrique Barreto de Sousa - Rodrigo José Guerra Leone

e regulatórios de propriedades de âmbito nacional	que exigia capacidade de atuação global, como é o caso do segmento bancário de investimento. Objetivando não perder espaços, o Itaú optou pela parceria, aliando o seu conhecimento local à experiência do banco americano no mercado internacional de capitais.
Diluição do risco, pela co-responsabilização para os aportes de capital e pelos resultados do empreendimento	Além dessas vantagens, competidores sofisticados também empregam alianças estratégicas para condicionar a natureza da competição numa determinada indústria como, por exemplo, licenciando uma tecnologia a fim de promover a padronização. As alianças podem compensar desvantagens competitivas, estejam elas nos custos de fatores ou em tecnologias, ao mesmo tempo em que preservam a independência, evitando a necessidade de uma fusão onerosa.

QUADRO 1 – Motivos para a formação de alianças
Fonte: Porter (1998, p. 73-77).

Embora existam inúmeros motivos para a união de esforços entre empresas, a grande dificuldade é conceitual e de concepção, onde a mudança cultural tem sido um dos maiores empecilhos para muitas organizações que visam ganhos com essa ação conjunta.

3 MODELOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Independentemente do tamanho, segmentos de atuação e atividades desenvolvidas, de um modo geral, as redes assumem variadas formas, conforme descrição no Quadro 2:

FORMA	CARACTERIZAÇÃO
Bilateralidade/multilateralidade	Quando envolve dois ou mais elementos, respectivamente.
Homogeneidade/heterogeneidade	Quando existem diferenças mais ou menos acentuadas entre os componentes da rede.
Formalidade/informalidade	Quando envolve ou não um conjunto de normas, regras e procedimentos preestabelecidos em contrato.
Estática/dinâmica	Quando é mais ou menos influenciada pelas forças ambientais.

QUADRO 2 – Redes de negócios - formas
Fonte: Candido; Abreu (2000, p. 55).

De acordo com o processo de formação de uma aliança estratégica, existem vários modelos ou tipos de alianças. Lewis (1992) e Lorange e Roos (1996) apresentam formas diferentes, por se basearem em critérios distintos.

Os tipos de alianças estratégicas definidas por Lewis (1992) enfocam mais quanto ao tamanho das empresas que desejam se unirem e as classifica como uma união informal, uma grande empresa adquirindo a outra, e a união de duas grandes empresas, conforme descrito no Quadro 3:

MODELO	CARACTERIZAÇÃO
Alianças informais e contratuais	As alianças informais são práticas sempre que os riscos forem pequenos. A confiança mútua é fator determinante do ponto até onde elas podem ir. A cooperação informal é por onde tudo se inicia para se chegar a acordos mais formais.
Alianças de investimento minoritário	Uma empresa compra ações de outra como parte de um relacionamento estratégico mutuamente desejado. A compra de ações é, normalmente, feita visando a ganhos financeiros, que servem a um propósito diferente e possivelmente conflitante. A forma mais simples de investimento minoritário é usada para se ter acesso a recursos em troca de capital.
Empreendimentos conjuntos	Mesmo em uma empresa isolada, os atores precisam superar prioridades conflitantes para obter resultados. Um empreendimento conjunto entre duas empresas envolve três organizações, o que pode causar ainda mais confusão. Para a construção de um empreendimento forte, metas, participação acionária, controle, benefícios e outros aspectos devem ser elaborados para reforçar os compromissos mútuos das empresas mães. As empresas criam um empreendimento conjunto para satisfazer os seus interesses, separados e mútuos. As discussões devem cobrir todos os aspectos importantes para cada empresa e para o empreendimento.

QUADRO 3 – Tipos de alianças quanto ao tamanho
Fonte: Lewis (1992, p. 95-104).

Já Lorange e Roos (1996) classificam as alianças estratégicas analisando mais os tipos de objetivos que as empresas desejam alcançar com a fusão, assim como o tempo de duração. Na contribuição dos autores citados, de acordo com o demonstrado na Figura 1 a seguir, propõe-se a utilização de distintos modelos para a formação das alianças, que ponderam o prazo de alocação de recursos e a expectativa de retorno dos mesmos. Se as empresas-mãe depositarem um conjunto mínimo de recursos em uma base de curto prazo (via complementação uma da outra, e que sejam totalmente recuperados por elas), o tipo de aliança provisória faz sentido. Essas alianças naturalmente são de natureza defensiva, partindo-se do ponto de vista da sócia-líder. As fontes de recursos para um consórcio tendem a ser mais abundantes, permitindo maior flexibilidade para adaptação a novas oportunidades.

Entretanto, espera-se que os recursos gerados na aliança retornem para cada uma das empresas sócias. Comumente, constata-se esse tipo de aliança quando o negócio é de importância central, mas uma das partes é seguidora no que concerne ao posicionamento competitivo.

Os modelos de alianças estratégicas são ilustrados na Figura 1:

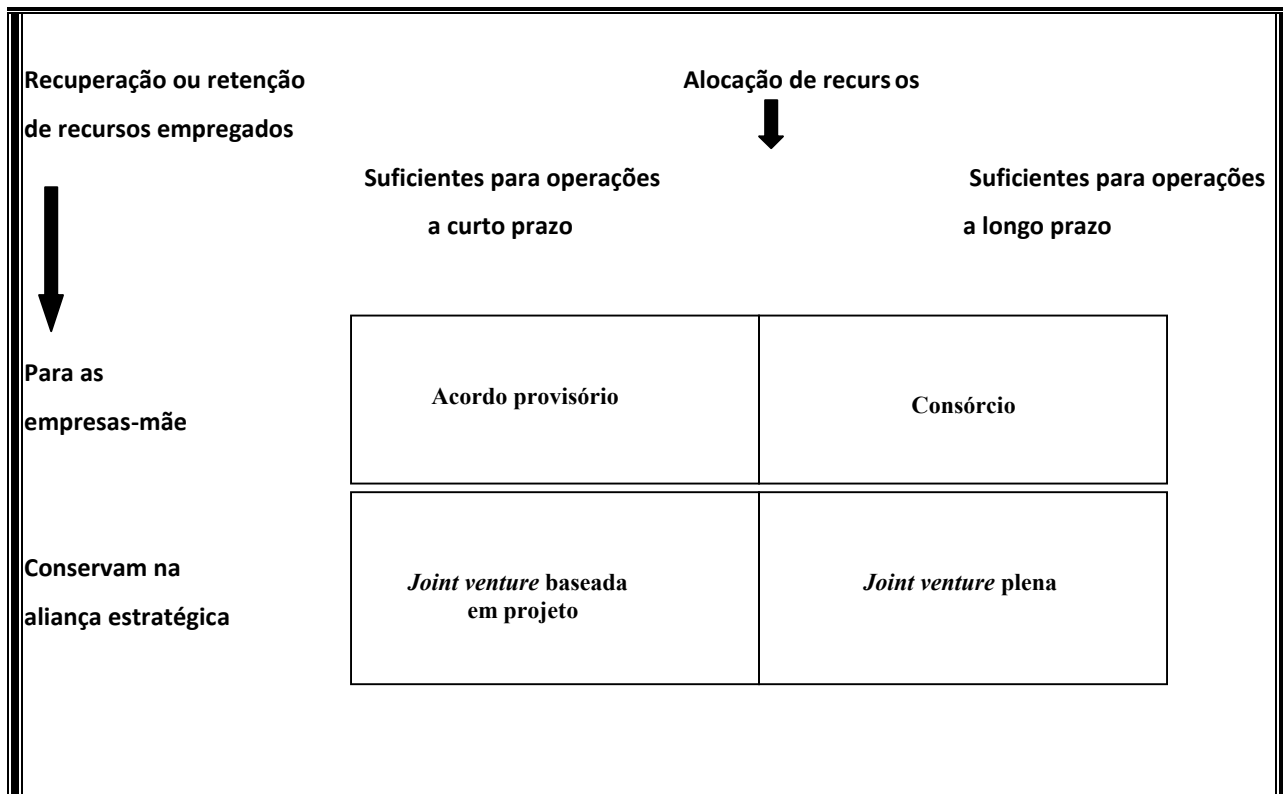


FIGURA 1 – Modelos de alianças estratégicas
Fonte: Lorange e Roos (1996, p.81).

Segundo Lorange e Roos (1996), as associações entre empresas podem ocorrer a curto ou longo prazo, com o detalhamento do modelo e a respectiva caracterização demonstrada no Quadro 4:

O ASSOCIATIVISMO NO SETOR SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO DE CASO DA FORMAÇÃO DE UMA REDE DE PEQUENOS VAREJISTAS EM MOSSORÓ/RN

Gustavo Henrique Barreto de Sousa - Rodrigo José Guerra Leone

MODELO	CARACTERIZAÇÃO
Aliança provisória	Nesse tipo de aliança, deve-se manter em mente que os recursos destinados à aliança estratégica são escassos e que os recursos gerados devem retornar às empresas-mães. Similarmente, espera-se que uma empresa-mãe veja esse negócio como parte de uma atividade principal e que seja líder do segmento em relação a seus concorrentes.
Alianças estratégicas tipo consórcio	Deve-se perceber aqui que as entradas de recursos para um consórcio tendem a ser mais amplos, permitindo maior flexibilidade para adaptação a novas oportunidades. Entretanto, espera-se que os recursos gerados na aliança retomem a cada uma das empresas sócias. Comumente, constata-se esse tipo de aliança estratégica quando o negócio é de importância central, mas uma das partes é seguidora em sentido de posição competitiva.
Joint ventures baseadas em projeto	As <i>joint ventures</i> baseadas em projeto ocorrem tipicamente quando poucos recursos são empregados pelas partes, mas os resultados são mantidos no novo negócio. As partes não só se veem como líderes do segmento de mercado específico, mas também percebem que esse segmento tende a ser, de alguma forma, periférico em suas estratégias globais de <i>portfólio</i> .
Joint ventures plenas	No caso da <i>joint venture</i> plena, exige-se que os recursos sejam fornecidos pelas partes com maior liberdade, permitindo a adaptação para novas eventualidades. É citado também que os recursos gerados tendem a ser mantidos na aliança estratégica, dando sustentação para mobilizações estratégicas futuras. A estratégia de <i>portfólio</i> dos sócios comumente leva em consideração que o negócio em questão, normalmente, é relativamente periférico para ambos.

QUADRO 4 – Tipos de alianças quanto aos tipos de objetivos e tempo de duração
Fonte: Lorange e Roos (1996, p. 124-128).

4 METODOLOGIA

Este estudo de caso é caracterizado como quali-quantitativo, descritivo e de campo. O universo deste estudo são as doze empresas que atualmente compõem a rede, na mesorregião de Mossoró e estão integradas à Associação Rede 10 de Supermercados. A relação com as razões sociais das empresas, bem como a forma de contato (endereços, telefones e *e-mails*) foram fornecidas pela própria Associação.

1	Supermercado Dagente I	Mossoró/RN
2	Supermercado Dagente II	Mossoró/RN
3	Supermercado Dantas	Mossoró/RN
4	Supermercado Independência	Mossoró/RN

O ASSOCIATIVISMO NO SETOR SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO DE CASO DA FORMAÇÃO DE UMA REDE DE PEQUENOS VAREJISTAS EM MOSSORÓ/RN

Gustavo Henrique Barreto de Sousa - Rodrigo José Guerra Leone

5	Supermercado São Luis	Mossoró/RN
6	Mercantil São Francisco	Mossoró/RN
7	J. B. Supermercado	Mossoró/RN
8	Supermercado Galvão	Mossoró/RN
9	Supermercado Almeida	Umarizal/RN
10	Supermercado Jaia	Patu/RN
11	Supermercado São Luiz	Areia Branca/RN
12	Supermercado Adail	Baraúna/RN

QUADRO 5 – Relação dos supermercados integrantes da Rede 10

Fonte: Associação Rede 10.

O instrumento para a coleta de dados foi um questionário estruturado em um roteiro previamente elaborado, com perguntas abertas e fechadas, distribuído aos representantes das empresas estudadas, durante os meses de fevereiro, março e abril de 2008. Dencker (1999) comenta que a finalidade do questionário é obter, de maneira sistemática e ordenada, informações sobre as variáveis que intervêm em uma investigação, em relação a uma população ou a uma amostra determinada. Para garantir a disponibilidade dos representantes em responder ao questionário, foi feito um contato prévio por telefone com todas as organizações do setor e, em seguida, agendada uma visita para explicar os objetivos da pesquisa e obter as respostas aos questionamentos. Em algumas circunstâncias, utilizou-se também da observação direta.

Para averiguar a validade do questionário, foi realizado um pré-teste com duas empresas supermercadistas, que representam 16,67% do total da população, as quais foram escolhidas aleatoriamente. O propósito do teste era verificar a objetividade e consistência de cada pergunta, bem como a compreensibilidade das mesmas e, assim, tornar a busca de informações mais eficaz. Sobre o pré-teste, Gil (1999) informa que este é um instrumento de coleta de dados que tem por objetivo assegurar a validade e a precisão a fim de evitar que a pesquisa chegue a um resultado falso.

O questionário, desenvolvido em consonância com o modelo teórico da Escola do Poder, está dividido em três grupos, de acordo com as premissas das escolas de estratégias, propiciando a visão da identificação do contexto em que a firma está inserida, do perfil do proprietário e as informações essenciais para subsidiar as análises acerca da importância, histórico, dificuldades e resultados da estratégia associativista, conforme descrição a seguir:

- a) caracterização geral do supermercado associado: sua finalidade foi identificar características sobre sua natureza jurídica, localização, tempo de atividade, dados quantitativos da rede, número de funcionários, porte e aspectos referentes à estrutura da loja;
- b) informações gerais do entrevistado: identificar características dos gestores como cargo, experiência no ramo, tempo de serviço na empresa, idade e grau de instrução;
- c) dados relevantes sobre o supermercado e a associação Rede 10: têm como objetivo conhecer os motivos da formação da rede, seus objetivos, ganhos reais, volume de faturamento, aspectos positivos e negativos, dificuldades atuais, relacionamento, ações conjuntas, produtos negociados, sustentabilidade e ampliação.

Os dados foram tratados através da análise descritiva, pautada em medidas de tendência central, medidas de dispersão e comparação de frequências.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A opinião sobre a importância das redes de negócios e os motivos de sua formação, para os supermercadistas integrantes, foi unânime. Todos os pesquisados a consideraram uma eficiente alternativa para ganharem competitividade e enfrentarem a concorrência e a predominância de um grupo limitado de grandes redes, que detêm elevada participação de mercado.

Pôde-se perceber que a formação da Associação Rede 10 de supermercados de micro e pequeno porte se desenvolveu com empresas de uma mesma região (várias cidades vizinhas), que enfrentavam dificuldades semelhantes de sobrevivência, onde a ideia da formação da rede surgiu, principalmente, pelo aspecto concorrencial, como alternativa para as empresas melhorarem o poder de barganha junto aos seus fornecedores, conseguindo negociar produtos mais baratos.

Do total pesquisado, dez supermercadistas acreditavam que essa ação poderia proporcionar a sobrevivência dos pequenos varejistas integrantes da rede, mas desde que outras ações fossem adotadas em paralelo, como investimento em tecnologia, profissionalização das lojas, gerenciamento especializado, oferecimento de serviços diferenciados, entre outros. Mesmo considerando as

vantagens que a associação possibilita, torna-se fundamental que os supermercadistas continuem investindo em modernização e profissionalização. A simples integração à rede, isoladamente, não gera sobrevivência de nenhuma instituição, pois ela tem que ser vista como uma estratégia complementar e não única na busca pela competitividade.

Considerando os principais motivos que levaram os supermercadistas a integrarem a rede de negócios, destacam-se: a necessidade de sobrevivência perante a forte concorrência do setor (10), a necessidade de melhorar o poder de barganha junto aos fornecedores (8) e, a necessidade de atender melhor aos clientes, oferecendo melhores preços e serviços (5), evidenciados a seguir. Tais dados reforçam a ideia abordada na teoria deste estudo, em que, segundo os postulados de Candido e Abreu (2005), as redes propiciam a estas empresas as condições necessárias de sobrevivência.

Embora a possibilidade de comprar produtos mais baratos tenha sido apontada como o segundo principal motivo da união dos pequenos supermercadistas, é indiscutível sua importância como fator de estímulo para muitos empresários aderirem ao modelo de negócios proposto pela Rede 10, e enfrentarem a resistência da mudança na forma de gerir seus negócios, convivendo de forma coletiva com outros empresários, compartilhando ideias e objetivos.

Na realidade, a necessidade de sobrevivência, apontada como primeira opção dos pesquisados, muitas vezes leva ao entendimento de que é preciso ter preços mais competitivos e surge do crescimento da concorrência dos grandes mercados.

Quanto aos objetivos atuais da associação, pode-se destacar que o principal objetivo elencado pelos pesquisados foi comprar produtos mais baratos, citado em primeiro lugar por 9 supermercadistas; em segundo lugar, constatou-se que conseguir melhores prazos de pagamento foi assinalado por 7 entrevistados e, em terceiro lugar, com menção também de 7 supermercadistas pesquisados, ficou o objetivo de negociar diretamente com a indústria, com poder de compra, em função dos grandes volumes.

Também deve ser relatado que nenhum dos entrevistados demonstrou falta de alinhamento com estes objetivos, mostrando sintonia com o proposto pela literatura especializada quando trata

dos pontos fundamentais para caracterizar uma rede, notadamente, no tocante à especificidade dos propósitos da relação (GEINDRE, 2001).

Vários ganhos foram conseguidos pelos supermercadistas por fazerem parte da associação. É relevante ressaltar que, para 10 pesquisados, o principal ganho foi a melhoria das negociações com os fornecedores, dado este que retrata a grande importância para os supermercadistas conseguirem comprar produtos mais baratos. Para os demais pesquisados, os principais ganhos ficaram bem divididos entre os primeiros: serviços de marketing e promoção conjuntos (6), compartilhamento de custos (4), recrutamento e treinamento de funcionários em conjunto (2), padronização de lojas e uniformes (2), criação do cartão fidelidade (2) e, troca de experiência entre as empresas participantes da rede (1).

O conjunto desses dados deixa evidente que os ganhos alcançados foram inúmeros. Todos os aspectos evidenciados anteriormente têm grande impacto na competitividade dessas organizações e, conseqüentemente, importância significativa na análise da sustentabilidade, continuidade e crescimento dos negócios dos supermercadistas.

Ressalte-se, ainda, que outros ganhos foram registrados por apenas 2 respondentes, que foram: aprendizado logístico e estrutura das lojas, o que obviamente remete à reflexão de que a maior representatividade no mercado (muitas lojas com a mesma logomarca) interagindo, mutuamente, trazem resultados surpreendentes para todos, corroborando com as ideias de Mintzberg (2000), quando trata de estratégia relacionada à interação com o ambiente.

No tocante aos ganhos obtidos com o associativismo, do total de supermercados pesquisados, seis registraram um aumento de até 5% no faturamento das lojas. Registre-se, ainda, que 4 integrantes da rede informaram ter auferido ganhos no volume de vendas de até 15% e, apenas 2 conseguiram alcançar patamares de incremento de vendas superiores a 25%. Como se pode perceber, não foi verificado nenhum caso em que não houve crescimento. Ademais, é importante reforçar que o retorno financeiro obtido com o resultado do aumento das vendas certamente permitiu uma maior disponibilidade de recursos aos supermercadistas para investirem na profissionalização da gestão das

lojas, inovação de processos e desenvolvimento de projetos de marketing e propaganda, que gerarão modernização e, conseqüentemente, competitividade.

Esses dados fortalecem a possibilidade real de obtenção de benefícios, sendo mais um fator motivador para atrair e manter o associado fiel a essa iniciativa. Com isto, é possível que os principais incentivadores desse aumento de vendas derivem da melhor organização e modernização das lojas, composição do *mix* de produtos mais abrangente para atender à conveniência dos consumidores, os preços mais competitivos, ou, da combinação de todos esses fatores.

Verifica-se, portanto, uma comprovação do que preconiza Porter (1998) quando afirma que as alianças são alternativas para obtenção de benefícios competitivos específicos no que tange aos resultados do empreendimento.

Com relação ao aumento da variedade de produtos expostos nas gôndolas, houve um incremento de até 5% por parte da maioria dos pesquisados (7), sendo que 5 supermercadistas afirmaram ter crescido em até 15% o *mix* de produtos ofertados em suas lojas. Esta ampliação aconteceu porque a rede passou a comprar volumes maiores de produtos, aumentando, conseqüentemente, o interesse das indústrias em negociar diretamente com essas instituições, o que antes não acontecia, pois os supermercadistas adquiriam seus produtos em distribuidores atacadistas locais. Esse aumento também teve impacto considerável na competitividade dos supermercados, pois as gôndolas passaram a ter uma maior variedade de produtos e marcas consolidadas, tornando o estabelecimento uma opção mais atrativa para que os consumidores adquiram seus produtos.

Noutro aspecto, os supermercadistas, após passarem a comprar produtos de fornecedores com os quais não tinham acesso direto, diminuíram, de certa forma, a dependência destas instituições em relação ao *mix* de produtos dos atacadistas e distribuidores, notadamente no que se refere a opções diferenciadas de um mesmo produto. Isto trouxe vantagens significativas, não apenas no quesito redução de preços dos produtos adquiridos, mas na maior presença de mercado/visibilidade junto aos fornecedores e possibilidade de oferecer aos seus clientes uma série de produtos a preços mais baixos, o que, invariavelmente, reduzia a distância com os concorrentes de maior porte.

Embora tenha existido uma concentração em relação ao percentual, onze supermercadistas afirmaram ter conseguido comprar produtos mais baratos junto aos fornecedores após a adesão à rede, com percentuais que variam em até 5%. Essa redução conquistada adveio não apenas do aumento do volume de compras (escala), mas também da profissionalização da negociação da rede e estabelecimento de parcerias com fornecedores.

Não obstante essa realidade, esse percentual de redução de preços de produtos comprados tende a aumentar, tendo em vista o crescente aumento no volume de compras pelo aumento no volume de vendas, inclusive, um dos pesquisados afirmou já ter conseguido reduções de até 15%.

Ademais, a associação tem componentes recém integrados à rede, o que pode ser uma das razões da limitação dos ganhos nos preços obtidos até o momento. Adicione-se, a isso, o pequeno porte da maioria dos supermercados, o que implica diretamente no volume de compras.

Em relação aos custos médios nas lojas supermercadistas, onze lojas pesquisadas afirmaram uma diminuição de até 5%. Essa redução resultou da diminuição dos custos de aquisição de mercadorias e de processo (quantidade de compras x volume de compras maior), da centralização das negociações, de ações de marketing e da logística integrada (apesar de ainda não existir um Centro de Distribuição – CD, mas a redução já existe no custo do frete, que agora passa a ser só um valor dividido para todos os integrantes), aumentando, conseqüentemente, o ganho de escala e reduzindo os custos de transação envolvidos. Na pesquisa, ficou constatado que a união entre os supermercadistas pode, de fato, diluir e integrar os custos operacionais para manutenção das estruturas supermercadistas competitivas.

Quase que por unanimidade, os supermercadistas investigados afirmaram que, de fato, a associação à Rede 10 proporciona a sobrevivência dos supermercados integrantes da rede, porém, com a ressalva de que outras ações internas desenvolvidas em conjunto, de caráter estratégico (estrutural, operacional e administrativo), sejam desenvolvidas.

Em relação aos resultados proporcionados pela integração à Rede 10 de Supermercados, os respondentes foram enfáticos mais uma vez, informando em sua maioria, que certamente os ganhos já obtidos justificavam a formação da associação. Isso vem confirmar o que, para Mytelka (1991) e

Yoshino e Rangan (1996), justifica a formação de alianças: a união de duas ou mais organizações independentes para consecução de um objetivo comum. Seguindo a linha de pensamento de Mytelka (1991), considera-se adequada a análise de que a cooperação resultará em benefícios de longo prazo relacionados com a competitividade das organizações envolvidas.

Em contrapartida, considerando as dificuldades iniciais encontradas na sua criação, a associação em rede enfrentou algumas barreiras, nas quais se destacaram as questões culturais entre os empresários supermercadistas (6), a falta de cooperação e comprometimento de alguns associados (5) e a falta de afinidade entre alguns entrevistados (4).

Estas dificuldades estão muito relacionadas. Se o associado não tem arraigada a cultura do relacionamento ganha-ganha, principalmente considerando que, às vezes, enxerga em seu aliado um concorrente e não um parceiro, ele acaba agindo de forma isolada. Em muitos casos isso acontece, pois os supermercadistas não têm o hábito de trocar experiências, compartilhar informações, trabalhar em parceria. Isso gera implicações diretas na forma como ele se posiciona perante o grupo, como ele coopera e se compromete nas ações desenvolvidas pela associação. A desconfiança, principalmente, no início do relacionamento é natural, mas há necessidade de se criar fidelização, superar a cultura individualista, reforçando a ideia de que os integrantes da rede são parceiros e não concorrentes. Essas aferições comprovam o que entende Détrie (1999), ao afirmar que as condições de sucesso e de desenvolvimento das redes estão relacionadas a aspectos subjetivos como a motivação e o comportamento dos atores envolvidos.

Notou-se que um dos maiores problemas enfrentados pela associação atualmente se referia à falta de cooperação e comprometimento de alguns associados (5), fator evidente de que assimilar a ideia de cooperação, compartilhamento de ganhos e ações conjuntas, em detrimento das individuais, nem sempre é uma tarefa fácil.

Verificou-se também que o grau de envolvimento dos supermercadistas com a Associação Rede 10 é bastante acentuado: 5 (41,67%) dos entrevistados declararam ter alto grau de envolvimento e 6 (50%), afirmaram ter médio grau de envolvimento, totalizando mais de 91% de envolvimento com as ações integradoras. Apenas um dos pesquisados informou ter baixo grau de

envolvimento, o que não representa a realidade da maioria. Alinhado a esta perspectiva, pode-se registrar que capacidades complementares, congruência de objetivos e fatores interpessoais são fatores citados por Jap (1999) como sendo contribuintes para o sucesso da estratégia.

Outro aspecto investigado dizia respeito às ações adotadas em conjunto, cujo objetivo era o de ter bem definido o que estava sendo desenvolvido pela rede. As compras em conjunto, a padronização de lojas e uniformes, as campanhas publicitárias, a implementação do cartão de crédito unificado e o desenvolvimento do logotipo único foram, em unanimidade, as principais atividades observadas em todas as lojas da rede. Adicionalmente, constatou-se também que as promoções, em conjunto, de produtos foram destacadas por quase todos os lojistas (11). Já para as ações relativas ao desenvolvimento de recursos humanos, tais como, treinamento de funcionários e recrutamento e seleção de pessoal, estas tiveram menção insignificante por parte dos pesquisados, sendo que apenas 2 e 1, respectivamente, registraram ações neste sentido. Por fim, ações como a fabricação de produtos de marca própria, ações legais/jurídicas e logística de armazenagem e distribuição foram mencionadas pelos supermercadistas como aquelas que ainda não foram desenvolvidas pela rede, conjuntamente.

Dos pesquisados, 10 disseram comprar entre 11 a 40% do total de suas compras através da Associação Rede 10 e, apenas 1 revelou comprar até 10%. Esse dado revela que, embora significativo, ainda há espaço para ampliação das compras conjuntas, aproximando-se de outras realidades, em que todos os produtos, ou quase todos, são adquiridos por esse acesso.

Ainda outro aspecto identificado na pesquisa diz respeito às ações visando à profissionalização da rede: dos 12 entrevistados, 7 afirmaram que realizaram investimentos em tecnologia (equipamentos, computadores, programas especializados), 7 também informaram ter investido em modernização e funcionalidade da infraestrutura das lojas, 5 investiram na contratação de profissionais especializados para o gerenciamento, 3 declararam ter despendido recursos em consultoria empresarial, 2, em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos e 1, em logística.

Pode-se dizer que, à medida que as ações realizadas em conjunto se ampliam, novos investimentos são necessários para alinhar as atividades entre as redes supermercadistas. Adequar e/ou padronizar lojas, formalizar a estrutura administrativa, disseminar informações, desenvolver banco de dados e sistemas integrados, pesquisar e desenvolver produtos de marca própria, entre outros, são fundamentais para o sucesso, a longo prazo, da rede de negócios frente à concorrência do setor, que realiza investimentos pesados em desenvolvimento e profissionalização.

Outro objetivo da pesquisa era descobrir se existia ou não pretensão dos integrantes da associação em se manter ligados à rede nos próximos cinco anos. As respostas obtidas foram bastante e, positivamente, sinalizadoras, já que oito pesquisados disseram que querem não só permanecer na rede como ampliar os horizontes de atuação da cooperação. Esses dados remetem à análise de que, mesmo existindo algumas dificuldades conforme relatado anteriormente, os ganhos são significativos e acabam compensando os esforços necessários para consolidar essa iniciativa.

No tocante ao interesse em ampliar as ações conjuntas atualmente desenvolvidas, foi perguntado aos entrevistados se havia pretensões neste sentido. Em destaque, evidenciou-se que os itens: fabricação de produtos de marca própria e a logística de armazenagem e distribuição foram apontadas por todos os pesquisados como prioridade para ampliação das atividades conjuntamente desenvolvidas. É fato que estas ações visam a fortalecer o processo de consolidação da marca Rede 10, assim como reduzir custos operacionais com a terceirização da fabricação de produtos e de transporte, distribuição e armazenagem de mercadorias, respectivamente. É que a partir do momento em que a Associação Rede 10 de Supermercados dispuser de um Centro de Distribuição – CD, haverá possibilidade de ampliação do universo e volume de produtos comprados diretamente junto à indústria, favorecendo a competitividade pela redução do preço ao consumidor final. Constatou-se, também, que as ações legais/jurídicas, as campanhas publicitárias, as promoções de produtos e as compras em conjunto deverão ser fortalecidas, sob a prerrogativa de que estão dando certo e não poderão ser abandonadas, além de serem necessárias à sobrevivência no ambiente competitivo em que estão inseridos os pequenos supermercadistas.

Ressalte-se ainda, a importância dada ao treinamento conjunto de funcionários e o recrutamento e seleção de pessoal, registrado por cerca de 67% dos investigados. Com relação à

padronização de lojas e uniformes, criação do cartão de crédito unificado e desenvolvimento de logotipo único, foram ações já conquistadas e que não se fazem necessárias neste momento para a rede.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, procurou-se investigar se a estratégia do associativismo se justifica para os integrantes da Associação Rede 10 de Supermercados, como também, verificar suas principais características e ações desenvolvidas em conjunto, visualizando quais os fatores que influenciaram estas empresas a aderirem ao processo de cooperação entre si e identificando quais as vantagens e desvantagens que a formação associativa agregou.

Para alcançar o objetivo do estudo, foi realizada uma pesquisa de campo, por meio da aplicação de questionário em todo o universo que deu suporte para análise descritiva. A parte descritiva da pesquisa evidenciou que as empresas pesquisadas mantêm um modelo de gerenciamento de suas unidades muito frágil, com reduzido nível de especialização.

Neste sentido, considerando a importância das micro e pequenas empresas como propulsoras da geração de trabalho, renda, desenvolvimento econômico e, sua indiscutível função social no Brasil, torna-se relevante enfatizar a crescente dificuldade que essas entidades têm de prosperar e sobreviver em um mercado caracterizado pela presença e domínio de grandes corporações, muitas vezes com padrões internacionais de qualidade, produtividade e de modelos de gestão. Este cenário impõe às micro e pequenas empresas a necessidade de buscar alternativas, métodos gerenciais, ferramentas e programas estratégicos, na tentativa de encontrar respostas aos problemas condicionantes e peculiares a essas organizações.

Devido a estes fatos, a formação de rede de pequenos varejistas assume um papel importante na realidade dessas empresas, conciliando concorrência e cooperação. Essa forma associativa de trabalho busca a mobilização de potenciais integrantes em torno de projetos comuns, com foco no

ganho de vantagem competitiva, estimulando o desenvolvimento e a profissionalização de seus integrantes.

Assim, foi possível analisar que a Associação Rede 10 de Supermercado representa um modelo associativista que integra os pequenos supermercadistas de forma efetiva, mas, ainda com grandes necessidades de crescimento, notadamente, em relação ao desenvolvimento gerencial. Esse modelo teórico busca uma solução comum para os problemas semelhantes enfrentados pelos pequenos empreendimentos e vem sendo implantado em diversos segmentos do mercado, como no setor farmacêutico, de materiais de construção, hotéis e, em maior escala, no segmento supermercadista, retratando sua relevância econômica e social.

As experiências nacionais e internacionais também reforçam o potencial de ganhos obtidos com a formação das redes de negócios e o sucesso das ações implementadas, indicando uma perspectiva de consolidação e crescimento dessas associações. Percebem-se claramente as intensas articulações interempresariais entre os integrantes do ramo supermercadista, confirmando a evidência levantada de que esse modelo se tornou realidade no ambiente organizacional, sejam nas associações, fusões ou aquisições.

Quanto às ações em conjunto mais amplamente adotadas pelos supermercadistas estudados destacam-se a adoção conjunta de um cartão de fidelidade para as lojas, troca de experiência entre seus integrantes, campanhas publicitárias, promoção de produtos, logotipo único e padronização de lojas e uniformes. Considerando as ações realizadas em menor escala, tem-se a fabricação conjunta de produtos de marca própria, logística de armazenagem e distribuição, ações legais, treinamento conjunto e recrutamento e seleção de funcionários. Embora nem todos os supermercados pesquisados se encontrassem avançados nestes aspectos, reconhecem a importância da evolução das ações já desenvolvidas conjuntamente e demonstram interesse em agregar mais atividades visando fortalecer a uniformidade, demonstrando um amadurecimento na visão associativista.

Considerando os fatores preponderantes para o processo de cooperação no setor supermercadista, ficou claro, neste estudo, que essa união acontece pelo potencial de compra de produtos a um preço mais barato junto aos fornecedores da indústria, devido ao ganho de escala

permitido com a integração de diversos varejistas independentes. O que se tem no início deste processo, conforme evidenciado, são verdadeiras redes de compras, pois todo o esforço conjunto se restringe a melhores negociações, limitando o potencial de ganho que essa união proporciona. No entanto, à medida que há um amadurecimento da concepção dessa ideia e o comprometimento dos associados acontece, essa ação se expande e outras atividades de maior valor agregado são incorporadas, como a troca de informações entre os associados, atividades de marketing, tecnologia compartilhada, profissionalização da gestão, inovação, modernização, desenvolvimento de produtos de marca própria e treinamentos conjuntos. Pela pesquisa, percebeu-se que algumas ações são mais presentes na maioria dos supermercados, enquanto outras têm uma disseminação mais limitada.

Dentre as vantagens obtidas com a formação da rede de negócios, presenciadas no estudo, destacam-se: melhoria de condições nas negociações junto aos fornecedores; acesso às grandes indústrias; ganho de escala – compra de produtos mais baratos; aumento nas vendas e do faturamento; criação do cartão fidelidade; evolução do *mix* de produtos; possibilidade de compartilhamento de custos entre os integrantes da associação; campanhas publicitárias; promoção de produtos com mais itens; maior visibilidade de mercado; padronização do *layout* das lojas; início do processo de profissionalização da gestão dos negócios; troca de informações entre os associados. Já entre as desvantagens elencadas, destacam-se: falta de cooperação, envolvimento e comprometimento de alguns associados; cultura individualista; carência de recursos financeiros para investimentos; operacionalização da logística de armazenamento e distribuição.

Complementarmente, identificou-se junto aos pesquisados sugestões para ampliação do foco de atuação da rede, onde se destacam: fortalecimento da marca Rede 10 com o lançamento de produtos de fabricação própria; foco na satisfação do cliente interno e externo; maior investimento no desenvolvimento do setor de cadastro e concessão de créditos, visando buscar mais garantias e evitar a inadimplência descontrolada; ampliação das negociações realizadas diretamente com a indústria, reduzindo a dependência dos atacadistas e, conseqüentemente, obtendo melhores preços nos produtos comprados; ampliação do volume de produtos adquiridos por intermédio da Associação, tornando possível a barganha por melhores descontos e prazos.

Por fim, torna-se relevante ressaltar que a formação da rede de negócios não pode ser vista como a solução de todos os problemas dos pequenos empreendimentos. Ela deve ser compreendida como uma entidade de base associativa voltada à busca de soluções conjuntas de interesses econômicos e profissionalizantes, de apoio e reforço no que tange à competitividade dos supermercados. A união dos micro e pequenos supermercadistas não significa a superação de todas as dificuldades, mas, o início de uma nova forma de trabalho, fundamentada na busca progressiva de diferenciais competitivos, sob uma visão desenvolvimentista e estratégica (Escola do Poder). As relações devem ser orientadas por princípios próprios, baseadas muito mais na parceria e cooperação do que na hierarquia e comando. Estas decisões implicam uma série de consequências focadas em sacrifícios em prol da união, esforço, empenho e comprometimento. Segundo Mintzberg *et al.* (2000), o modelo teórico da Escola do Poder trata da formação da estratégia como um processo de negociação, com o uso de poder e política para propiciar resultados favoráveis à consecução de determinados interesses. Dentro desta perspectiva, abre-se a visão da formulação da estratégia como um processo político (poder micro) e como um controle externo por organizações (poder macro). O poder micro trata de indivíduos e grupos intraorganizacionais, já o poder macro, por sua vez, reflete a interdependência de uma organização com o seu ambiente.

**THE ASSOCIATIVITY IN THE SUPERMARKET SECTOR: A CASE STUDY THAT DISCUSS THE FORMATION
OF A SMALL RETAILERS NETWORK IN MOSSORO CITY**

ABSTRACT

The present paper tries to foment important analysis on the networks of supermarket business, of micro and small companies, in particular, the “Associação Rede 10 de Supermercados”, to evaluate in a critical way its formation and identifying the factors that influence its sustainability. We used the School of Strategy as a basis for defining the theoretical model, which tries to identify what establishes the strategy’s formation as an explicit process of influence, with emphasis on the use of power and politics to negotiate viable strategies to the attendance of specific purposes. Then, we made a qualitative and quantitative field research, using an objective questionnaire directed to the managers of the 12 members of the supermarket network, to describe characteristics and analyze proposals. The results may contribute to a better understanding of the formation of networks of business and allow us to conclude that, to be successful, the business network needs a wide proposal, and at the same time must focus on clear objectives and manage the qualification and professional training of its members.

Keywords: Business-oriented supermarkets. Nets. Micron and small companies. Sustainable development.

REFERÊNCIAS

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercado. Disponível em:
<http://www.abrasnet.com.br/index.php>. Acesso em: 18 mai. 2008.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Ohio: Addison-Wesley, 1997.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA ANPAD, 24., 2000, Rio de Janeiro. **Anais do 24° Encontro da ANPAD (ENANPAD)**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

CASSIOLATO, J.; LASTRES, H., (Ed.) **Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 2000.

CASTELLS, M. The rise of the network society. **The informational age: economy, society and culture**. Cambridge: Basil Blackwell. V.1, 1996.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1999.

DÉTRIE, D. M. (Org.). **A sociedade pós-industrial**. São Paulo: SENAC, 1999.

GEINDRE, S. Le role de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau strategique- le cas d'un syndicat professionnel. **X Conference de l'Association Internationale de Management Stratégique**, 13-15/06/2001.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

HARBISON, J. R.; PEKAR JÚNIOR, P. **Alianças estratégicas**: quando a parceria é a alma do negócio e caminho para o sucesso. São Paulo: Futura, 1996.

HAMEL, G. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, 12, , 1991. p. 83-103.

JAP, S. Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships. **Journal of Marketing Research**, 1999.

JUDGE, D. **The supersizing of buying groups**: Proliferation of "value-added" services may hurt the bottom line. *Industrial Distribution*, fev.2003. p.78.

LARSON, A. **Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationship**, Cornell University Press, 1992.

LEWIS, J. D. **Alianças estratégicas**: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas**: formação, implantação e evolução. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1996.

MENDONÇA, J. Reestruturação produtiva no comércio: o setor de supermercados na década de 90. **Dez anos de economia baiana**. Salvador: SEI, 2002. (Série Estudos e Pesquisas, n.57).

MINTZBERG, H. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. **Advances in Strategic Management**. JAI Press, v. 5, 1988, p. 1-67.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000. 299p.

MYTELKA, L. K. **Strategic Partnerships**: States, Firms and International Competition. Rutheford Madison Teaneck Dickenson University Press, 1991.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 25. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Competition in global industries.** Boston: Harvard Business Review, nov./dez., 1998.

_____. **A vantagem competitiva das nações.** Editora Campus, São Paulo, 1990.

SANTOS, B. S. **Produzir para viver:** os caminhos da produção não capitalista. Ed. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 2002.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial:** tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000.

YOSHINO, M. Y; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas:** uma abordagem empresarial à globalização. Tradução: José Eduardo Ribeiro Morentzsohn. São Paulo: Makron Books, 1996.