

Universidade Potiguar - UnP
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Mestrado Profissional em Administração

GUSTAVO HENRIQUE BARRETO DE SOUSA

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

NATAL – RN
2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

GUSTAVO HENRIQUE BARRETO DE SOUSA

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

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar, sob a orientação do Prof. Dr. Rodrigo José Guerra Leone, para obtenção do título de Mestre em Administração.

NATAL - RN
2009

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE
MESTRADO DE

GUSTAVO HENRIQUE BARRETO DE SOUSA

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

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo listados, sob a presidência do primeiro, considera o candidato GUSTAVO HENRIQUE BARRETO DE SOUSA

Natal, RN, / /

Prof. Dr. Rodrigo José Guerra Leone
Orientador

Prof. Dr. Alípio Ramos Veiga Neto
Membro Interno

Prof. Dr. Gesinaldo Ataíde Cândido
Membro Interno

DEDICATÓRIA

A Deus, por me iluminar e proteger em todos os momentos.

Ao meu pai Domingos Marinheiro (*in memorian*), que me deixou um legado de dedicação, honestidade e comprometimento no que fazia.

A minha mãe Cleonice (*in memorian*), que tanto se empenhou em me dar formação após a viagem de meu pai e que até pouco tempo ainda se preocupava com o meu bem estar, mesmo com toda sua fragilidade, fato que me deu forças para que eu chegasse até aqui.

Aos meus filhos Guilherme Henrique e Eduardo Henrique, com amor cada vez maior e profundo; eles que dão esperança de um mundo melhor pelas criaturinhas muito especiais que sempre demonstraram ser.

A todas as minhas amigas, pela simplicidade, amor, carinho, companheirismo, compreensão e força em uma importante fase da minha vida.

A Andressa Suênia, pelo seu caráter, dignidade e exemplo de vida, ela que é a mulher por quem tenho um sentimento muito especial e intenso, um verdadeiro amor puro.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Rodrigo Leone, meu orientador, pela paciência, segurança, tranquilidade, confiança e dedicação com que conduziu essa orientação, assim como por ter transmitido os melhores conhecimentos para que eu concluísse com êxito mais uma etapa importante na minha vida acadêmica.

Aos membros da banca examinadora, pelo tempo, experiência e atenção dispensados à leitura desta dissertação e por terem aceitado participar desta banca.

Aos meus professores do mestrado: Kleber Nóbrega, Lydia Brito, Patrícia Whebber, Nilda Leone e Alípio Veiga, pelo aprendizado repassado.

A Pró-Reitora Lecy Gadelha pelo empenho a frente dos destinos da Pós-Graduação e da Pesquisa na instituição.

A Professora Tereza de Souza, pelo comprometimento com o PPGA-UnP, desbravando mais uma conquista da instituição.

A Professora Regina Oliveira, do Núcleo de Projetos, pela presença marcante nos destinos da concepção dos cursos da instituição e pela confiança que sempre depositou em mim.

A minha amiga Adriana Martins de Oliveira Reginaldo, pela pessoa excepcional que sempre foi, desde a Docência nos cursos que sou Diretor, até a Direção Adjunta que exerceu nos mesmos, sempre com carisma e profissionalismo exemplares.

Ao amigo Pedro Henrique, pelos apoios, atenção e presteza durante o mestrado.

Aos colegas e amigos de turma, que fizeram parte de um grupo muito especial, apesar de não se conhecerem.

Aos proprietários, gerentes e funcionários das empresas participantes da pesquisa. Muito obrigado pelo tempo dedicado a responder o questionário.

Aos meus colegas professores e funcionários da Universidade Potiguar, pelo apoio durante o período do mestrado, em especial, Jacqueline Dantas, Sheylla e Fábio Pereira.

A Marcia Betania, pela colaboração em fornecimento de material didático.

Enfim, a todos que colaboraram com a elaboração desta dissertação, em diversos momentos, o meu agradecimento.

RESUMO

Admitindo a relevância das redes de negócios no cenário econômico brasileiro, pode-se afirmar que o nível de conhecimento sobre o assunto ainda não é suficiente para esgotar as investigações acerca do mesmo. Com essa visão, 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 identificando os fatores que influenciam a sua sustentabilidade. A metodologia do estudo fundamentou-se em uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de ampliar o conhecimento teórico sobre as redes de negócios. 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. Foi utilizado o programa *Statistica 6*, para efetuar a análise descritiva dos dados. Os resultados obtidos podem contribuir para uma melhor compreensão do processo de formação das redes de negócios. Os resultados 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. Além disso, evidenciam, em conformidade com a literatura específica, que a rede assume um papel extremamente importante na realidade das empresas integrantes, ao conciliar concorrência e cooperação e mobilizar os integrantes em torno de projetos comuns, com foco no ganho de vantagem competitiva, estimulando o desenvolvimento e o crescimento sustentados. Ao final do estudo, destacam-se algumas sugestões voltadas à ampliação do foco de atuação da Associação Rede 10 de Supermercados.

Palavras-chave: Supermercados, Redes de negócios, Micro e pequenas empresas

ABSTRACT

Admitting the importance of the networks of business on the Brazilian economic scenery, it is possible to say that the level of knowledge on the subject is not still enough to exhaust the investigations around the same. With this vision, this paper sought 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. The study’s methodology was based on an ample bibliography research, aiming to enlarge the theoretical knowledge on business networks. It was used as basis for defining the theoretical model, the School of Strategy, 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, it was made a qualitative and quantitative field research, which had as data collection instrument a questionnaire with objective questions directed to the managers of the 12 members of the supermarket network, to describe characteristics and analyze proposals. It was used the program “Statística 6”, to perform a descriptive analysis of data. The obtained results may contribute to a better understanding of the formation of networks of business. The results allow to conclude that to be successful, the network of businesses needs a wide proposal, but at the same time focuses on clear objectives and manage the qualification and professional training of its members. Besides that, evidence in accordance with the specific literature, that the network assumes an extremely important role in the business integrated reality, to reconcile competition and cooperation and to mobilize members around common projects, with focus on the competitive advantage gain, stimulating development and sustained growth. At the end of the study, stand out some suggestions aimed to the enlargement of the actuation focus of the “Associação Rede 10 de Supermercados”, emitted by the owners and adapted for this work.

Key-words: business-oriented supermarkets, Nets, Micron and small companies, sustainable development

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Fusões e aquisições no mercado brasileiro entre 1995 e 2005.....	52
TABELA 2	Ranking das 10 maiores redes de supermercados brasileiros.....	64
TABELA 3	Localização/cidades.....	80
TABELA 4	Ano de fundação.....	81
TABELA 5	Número de lojas (filiais).....	81
TABELA 6	Tamanho médio da loja (em m ²).....	81
TABELA 7	Número aproximado de gôndolas.....	82
TABELA 8	Número médio de <i>check-outs</i>	82
TABELA 9	Volume de faturamento.....	83
TABELA 10	Cargo ocupado.....	84
TABELA 11	Tempo de experiência no ramo.....	84
TABELA 12	Tempo de atuação da Rede 10.....	84
TABELA 13	Grau de instrução.....	85
TABELA 14	Principais motivos da formação da Rede 10.....	86
TABELA 15	Objetivos atuais da Associação Rede 10.....	87
TABELA 16	Ganhos já obtidos por ser integrante da Rede 10.....	88
TABELA 17	Ganhos já obtidos em termos de aumento nas vendas.....	89
TABELA 18	Ganhos já obtidos em termos de aumento do <i>mix</i> de produtos.....	90
TABELA 19	Ganhos obtidos em termos de redução nos preços dos produtos comprados.....	91
TABELA 20	Ganhos já obtidos em termos de redução do custo médio.....	91
TABELA 21	Associativismo proporciona a sobrevivência dos supermercados.....	92
TABELA 22	Os ganhos justificam o associativismo.....	93
TABELA 23	Principais dificuldades iniciais.....	94
TABELA 24	Principais dificuldades atuais.....	95
TABELA 25	Grau de relacionamento entre os supermercadistas.....	96
TABELA 26	Grau de envolvimento dos supermercadistas.....	96
TABELA 27	Principais atividades desenvolvidas em conjunto.....	97
TABELA 28	Principais produtos adquiridos via Associação Rede 10.....	98
TABELA 29	Volume de compras.....	99
TABELA 30	Principais ações tomadas visando à profissionalização.....	100

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Processo de evolução das redes.....	26
QUADRO 2	Dimensões das dez escolas do pensamento estratégico.....	31
QUADRO 3	Motivos para a formação de alianças.....	34
QUADRO 4	Redes de negócios – formas.....	47
QUADRO 5	Tipos de alianças quanto ao tamanho.....	47
QUADRO 6	Tipos de alianças quanto aos tipos de objetivos e tempo de duração.....	49
QUADRO 7	Composição capital cinco maiores supermercados atuantes no Brasil.....	65
QUADRO 8	Estratégias da união de esforços entre empresas.....	66
QUADRO 9	Atividades potenciais a serem desenvolvidas pelas redes de empresas.....	67
QUADRO 10	Mudança de perfil de empresa individualista <i>versus</i> associativista.....	68
QUADRO 11	As maiores redes e associações de negócios do Brasil.....	71
QUADRO 12	Crescimento das associações de pequenos e médios supermercados.....	73
QUADRO 13	Relação dos supermercados integrantes da Rede 10.....	77

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Opções de alianças em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe.....	36
FIGURA 2	Opções de aliança em termos do grau de interdependência entre a empresa-mãe.....	37
FIGURA 3	Processo de formação - o roteiro para o sucesso em alianças.....	40
FIGURA 4	Modelos de alianças estratégicas.....	48
FIGURA 5	Evolução dos modelos de alianças estratégicas.....	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	14
1.2	PROBLEMA.....	17
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	18
1.3.1	Objetivo geral	18
1.3.2	Objetivos específicos.....	18
1.4	JUSTIFICATIVA.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1	ORGANIZAÇÕES EM REDES.....	23
2.1.1	Redes de empresas.....	23
2.1.2	Cooperação entre empresas.....	26
2.2	ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	28
2.2.1	Escolas de estratégias	30
2.2.2	Alianças estratégicas.....	33
2.2.3	Conceitos de alianças estratégicas.....	34
2.2.4	Do conhecimento compartilhado ao processo de formação das alianças.....	37
2.2.5	Organização e condições de sucesso das estruturas em redes.....	43
2.2.6	Interdependência, barreiras, conflitos e desafios organizacionais em alianças estratégicas.....	44
2.2.7	Modelos de Alianças Estratégicas.....	46
2.2.8	Evolução das alianças estratégicas	49
2.2.9	Alianças Estratégicas no Brasil e no Mundo – casos concretos	51
2.3	O SETOR SUPERMERCADISTA – CONCEITOS E PERSPECTIVA HISTÓRICA.....	54
2.3.1	Expansão do setor supermercadista	57
2.3.2	Mudanças e reestruturações nas empresas do varejo	61
2.3.3	Estratégias das pequenas empresas supermercadistas	65
2.3.4	A força dos pequenos supermercados	72
2.3.5	As associações de supermercados no Rio Grande do Norte	73
3	METODOLOGIA.....	76
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	76
3.2	UNIVERSO/ AMOSTRA DA PESQUISA.....	77
3.3	PLANO DE COLETA DE DADOS.....	78
3.4	QUESTIONÁRIO E DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS ANALÍTICAS.....	78
3.5	TRATAMENTO DOS DADOS.....	79
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	80
4.1	ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS.....	80
4.1.1	Caracterização geral dos Supermercados associados à Rede 10.....	80

	12	
4.1.2	Informações gerais sobre os respondentes.....	83
4.1.3	Aspectos relativos à estratégia de associativismo da Rede 10.....	85
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
	REFERÊNCIAS.....	107
	APÊNDICES.....	119

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.

O ambiente dos negócios atual exige mudança no modelo empresarial da pequena empresa, que precisa buscar alternativas para sobreviver neste cenário de competitividade acirrada (CASAROTTO FILHO E PIRES, 1999).

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, onde 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, compreensão 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, onde 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 surgiram 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 têm várias contribuições evidenciando que os princípios fundamentais desse processo são a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade, criando uma interdependência entre os membros e de 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 CONTEXTUALIZAÇÃO

O segmento de supermercado brasileiro alcançou, em 2007, seu melhor desempenho de vendas nos últimos dez anos: 6% de expansão em valores reais, e 9,8%, em nominais. O setor cresceu acima do PIB, que em 2007 expandiu 5,4% (ABRAS, 2008). Ainda segundo estes dados, o acréscimo no faturamento do auto-serviço, em valores absolutos, superou R\$ 12 bilhões de 2006 para 2007. O setor, que havia faturado R\$ 124,1 bilhões no ano de 2006, faturou no ano passado R\$ 136,3 bilhões.

Com relação à estrutura física, os registros também são significativos, onde se verificou que o número de *check-outs* cresceu 3% no período citado. Dos 175,6 mil de 2006, passou a 180,9 mil em 2007. Em termos de lojas, foram 1,2% a mais de um ano para outro, passando de 73,7 mil para 74,6 mil. O setor ainda mostrou sua importância na geração de empregos, onde em 2006 registrava pouco mais de 838 mil funcionários, chegando a ultrapassar 868 mil colaboradores em 2007.

É fato que inúmeros fatores contribuíram para o significativo crescimento do setor como um todo, desde as pequenas mercearias até os grandes hipermercados, onde se pode destacar: elevação real na renda do brasileiro, incremento da massa assalariada com sensível redução dos níveis de desemprego, ampla oferta de crédito, aumento nos preços dos alimentos e, sobretudo, inversões promovidas pelas empresas no sentido de elevarem o nível de eficiência de suas operações.

O forte investimento das grandes empresas em aquisições também colaborou para o desempenho. Redes atacadistas de grande porte, como o Atacadão e o Assai, foram adquiridas por Carrefour e Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), respectivamente, o que trouxe para o resultado do setor em 2007, faturamentos que anteriormente não lhes pertenciam.

A expansão entre as maiores redes é expressiva, mas não exclusiva. Empresas de menor porte investem, se associam e crescem em âmbito regional, concorrendo em seu território com as médias e grandes corporações varejistas.

O segmento do pequeno varejo alimentar tem a sua importância destacada na medida em que tem maior penetração nas regiões geograficamente definidas como periféricas, o que por sua vez, atinge grande contingente populacional, aquele localizado na base da pirâmide social. Este segmento é o principal agente no canal de distribuição de alimentos.

Neste cenário, a Escola do Poder enquanto modelo teórico estabelece fundamentos para a formalização de estratégias que se baseiam na percepção de que com o crescimento acelerado dos relacionamentos organizacionais, surge a necessidade da interação. Com a interação evoluem os relacionamentos cooperativos, que por sua vez deixa a formação da estratégia fora dos limites da organização isolada e se torna um processo conjunto, para ser constituído com parceiros. A empresa passa a realizar suas negociações por meio de uma rede de relacionamentos, desenvolvendo estratégias coletivamente (MINTZBERG *et al.*, 2000).

No Brasil, atualmente, a globalização encontra-se em todos os setores econômicos e o mercado de varejo não é nenhuma exceção. Verifica-se, cada vez mais, que as multinacionais entram no País visando ampliar seus negócios, impulsionando as empresas nacionais a um crescimento contínuo.

O Nordeste cresce embalado pelo aumento da renda e do consumo. A rede de supermercado *Wall Mart* abriu 20 (vinte) lojas na região nos últimos três anos, onde adquiriu a

rede de supermercados pernambucana Bompreço. Em consequência disso e devido à agilidade do mercado, a associação de micro, pequenas e médias empresas vêm se tornando um fato no país inteiro.

No Rio Grande do Norte essa realidade já está evidenciada, inclusive, os pequenos supermercadistas enfrentam os gigantes internacionais, já instalados em nossa região como a rede Francesa *Carrefour* e a Norte Americana *Wall Mart*, além das redes nacionais como o Pão de Açúcar.

Um acontecimento recente foi a associação do Supermercado Nordeste, de Natal, inaugurado em 1972 - até então, única instituição nordestina, de capital nacional a sobreviver à concorrência do capital estrangeiro - à Rede Brasil em 2007, que existe desde 2003 e é integrada por 12 supermercados de médio porte, com expressão regional e não concorrentes entre si, representados em nove estados, com um total de 206 lojas, cerca de 12 milhões de clientes e que já apresentou faturamento em torno de R\$ 5 bilhões em 2007 (ABRAS, 2008). Se fosse um supermercado independente, com este faturamento, a rede já figuraria como o 5º maior supermercado do país.

Outra realidade evidente são as associações de pequenos supermercadistas de bairro da grande Natal, que em 1996 criaram o RN Super, transformado, posteriormente (2001) em REDE MAIS. Já em 2003, foi constituído o SuperShow Supermercados.

Em Mossoró, surgiu em Dezembro de 2002, a Rede 10 de Supermercados, com a associação de 12 empresas, a qual será analisada nesta pesquisa.

De acordo com os dados do IBGE/IDEMA (2005), nos aspectos demográficos e de indicadores econômicos do estado do Rio Grande do Norte, a cidade de Mossoró está na Zona Homogênea Mossoroense, que congrega 25 (vinte e cinco) municípios e detêm uma participação de 28,14% na superfície total do estado, sendo a maior dentre as 08 (oito) Zonas Homogêneas estabelecidas.

O município de Mossoró apresenta o maior PIB da região, em torno de um terço do total, devido à fruticultura irrigada, extração de petróleo e gás natural, carnicultura, castanha de caju, sal e cera de carnaúba, cujas produções tem o mercado externo como destino e, comércio, que apresenta significativa representatividade, em face de ser uma cidade pólo, concentradora das principais atividades econômicas do estado.

1.2 PROBLEMA

O desenvolvimento de ações estratégicas em conjunto, principalmente, voltadas a estudos e disseminação de conhecimentos pertinentes as 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 e 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 é que consolida as inovações, sendo que a teoria é necessária e fundamental, mas a prática é que mantém 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 controla 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, em nível do 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?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo geral:

Analisar a estratégia competitiva de associativismo da Rede 10 de Supermercado em Mossoró/RN, sob a ótica do modelo teórico das escolas de estratégias.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Identificar as principais características dos supermercadistas da Rede 10, em relação ao modelo de gestão e infra-estrutura;
- Identificar as ações desenvolvidas em conjunto pelos supermercadistas da Rede 10;
- Levantar os fatores que influenciaram estas empresas a aderirem ao processo de cooperação entre si;
- Identificar as vantagens e desvantagens da formação da Rede 10.

1.4 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 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 a 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 conseqüente 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 se ter rigor na escolha correta dos 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 com 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 E 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 as 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 a atuação em Rede e os resultados deste processo para o desenvolvimento do modelo de gestão das referidas empresas.

O conteúdo deste trabalho está apresentado segundo uma seqüência de encadeamento lógico: introdução seguida dos objetivos e da fundamentação teórica contendo aspectos como organizações em redes, cooperação entre empresas, estratégia empresarial e alianças estratégicas, alguns conceitos, conhecimento compartilhado e processo de formação, organização e condições de sucesso, interdependência, barreiras e conflitos, modelos e casos concretos, conceitos e perspectiva histórica do setor supermercadista; metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho; apresentação e discussão dos resultados da pesquisa e, finalmente, as conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORGANIZAÇÕES EM REDES

2.1.1 Redes de empresas

Não é mais suficiente, para entender a lógica organizacional, tomar segura a sustentabilidade das empresas. De forma mais eficaz, as novas formas organizacionais, permitem aos agentes econômicos responderem aos desafios impostos pela crescente complexidade do mundo globalizado, uma vez que novos conhecimentos, geradores de processos inovativos, são essenciais para se competir frente à nova economia. Sob esta ótica, as organizações estabelecem alianças para administrar a incerteza ambiental e para satisfazer suas necessidades de recursos. Conseqüentemente, elas cooperam entre si com vistas a adquirir e aperfeiçoar benefícios que possam auxiliá-las a enfrentar as ameaças externas.

Vem se esboçando, no mundo, um novo agente social, designado por empreendedor coletivo, associado à criação e à gestão de redes organizacionais. Encontra-se em franca expansão o modelo associativo constituído pelas redes, inclusive no segmento das micro e pequenas empresas, em função dos novos condicionantes advindos com a globalização e as novas tecnologias de informação e comunicação.

Ao abordarem o tema redes de empresas, Cândido e Abreu (2005), a definem como uma estrutura da qual podem participar empresas que, devido a limitações de ordem financeira, dimensional e estrutural, não conseguem assegurar as devidas condições de desenvolvimento e sobrevivência, ocorrendo normalmente com as pequenas e médias empresas. Assim, as redes propiciam a estas empresas as condições adequadas de sobrevivência. Através de informações de cursos de aperfeiçoamento, dos mercados interno e externo, planejamento de marketing e auxílio financeiro, as micro, pequenas e médias empresas modificam sua estrutura organizacional interna, incorporam novas tecnologias, ampliam seus produtos e conquistam novos mercados.

Neste contexto, as evidências indicam que a capacidade competitiva das empresas sofre repercussão direta da presença das redes, e também, o incremento da competitividade sistêmica do próprio território onde se insere. Nesse processo, o papel desses empreendedores é

importante, já que contemplam não só a viabilização da transição que leva as organizações a romperem com a barreira do isolamento, sempre comum no ambiente empresarial brasileiro, como também, a criação e a gestão dessas novas formas de ação coletiva.

Em um mundo global, a busca da competitividade transformou-se, na grande força motriz das empresas e das economias nacionais. Nesse contexto muda-se, inclusive, o próprio sentido de competitividade, antes focado, na dimensão empresarial e estática, para envolver toda uma dinâmica de organização e de criação de espaços produtivos e redes organizacionais, onde a competição não ocorre apenas entre as empresas, mas, também, entre territórios.

Como consequência desta nova dinâmica o ambiente vem sendo marcado por um grande crescimento de novos modelos e sistemas produtivos, caracterizados, em geral, por uma forte ênfase na cooperação e o estabelecimento de parcerias entre atores econômicos e sociais distintos e na localização espacial.

Outros modelos de relacionamento organizacional também podem ser invocados, a exemplo dos conglomerados empresariais que garantiram a pujança econômica do Japão no pós-guerra, vinculando, em uma relação de dependência funcional, pequenas, médias e grandes empresas.

Há uma predominância nestes casos, de uma lógica de interligação de empresas e instituições, com as consequentes conexões e redes, sendo uma temática bastante explorada na literatura da Teoria da Administração, com foco em alianças (LOPES, 2004 *apud* VALE, AMÂNCIO e LIMA, 2006).

O termo rede, dentro do escopo de interesse deste trabalho, serve para designar uma forma particular de associação de natureza horizontal, reunindo voluntariamente, atores diferentes, que interagem entre si, de maneira sistemática. Estes, em menor ou maior grau, socializam certos valores comuns e visando algum ganho sócio-econômico, implementam, conjuntamente, estratégias de interesse coletivo. Neste sentido, quer seja no ambiente social ou organizacional, a busca da cooperação vem sendo utilizada com bastante intensidade para viabilizar soluções para vários tipos de conflitos.

Os setores mais modernos da economia, onde a apropriação das inovações geradas pelo rápido desenvolvimento das novas tecnologias de informação vem permitindo a criação de inúmeros tipos de interface, não são os únicos responsáveis por esta tendência associativa, a qual

repercute, igualmente, nos setores tradicionais e no segmento das micro e pequenas empresas, onde a busca da ação cooperada parece ser essencial para garantir a sobrevivência em um mundo competitivo e em permanente processo de transformação.

Perroux (1992) já registrava, em seu trabalho sobre redes de micro e pequenas empresas, que o modo de produção representado pela grande empresa integrada, como, por exemplo, defendida por Chandler (1977), era um modelo em decadência, face à necessidade de muita flexibilidade nos modernos sistemas produtivos. Na proposta citada, ressalta que o problema foi negligenciar o papel atribuído à confiança e à cooperação nos modelos econômicos.

O conhecimento, de uma forma geral, trabalha com o conceito de rede nas suas várias ramificações desde muito tempo, como se pode citar a ciência da computação, a biologia, a geografia, dentre outras áreas. Fazendo um resgate histórico, tem-se que a teoria dos gráficos e os trabalhos desenvolvidos por Euler no século XVIII, constituem o marco original. Contemporaneamente, Thorelli (1986) é considerado um dos primeiros autores a tratar deste assunto, notadamente, no ambiente organizacional sob o prisma das estratégias de redes (LOPES, 2004 *apud* VALE, AMÂNCIO e LIMA, 2006).

Segundo Bejean e Gadreau (1997) *apud* Vale (2004, p. 3) “a rede é um conjunto de organizações ou de indivíduos engajados, reciprocamente, em transações recorrentes, reguladas segundo uma lógica de coordenação que extrapola o caráter estrito seja do mercado ou da hierarquia”. Já sob a ótica da caracterização das redes organizacionais, a autora citada propõe, sem intenção de criar uma tipologia geral, que no início do processo de evolução, no primeiro patamar, a empresa, apresenta-se enquanto unidade produtiva autônoma e independente, com fronteiras bem definidas, buscando, de maneira isolada, a construção de suas estratégias. No topo do processo, no patamar superior, tem-se a organização integrada no esforço coletivo de criação de um território competitivo. Aí convivem vários tipos de redes e passa a existir um modelo de governança territorial, que busca a integração dos esforços e das redes existentes, com destaque para as pequenas empresas, voltadas para a obtenção de vantagens sócio-econômicas.

Ainda segundo Vale (2004), a evolução não se dá, necessariamente, de um estágio para outro, de maneira linear ou seqüencial e, sim, através de um processo de formação cumulativa e circular de capital social, que permite, aos agentes envolvidos, sua inclusão em outras redes ou em redes mais abrangentes, conforme descrição no Quadro 1, a seguir:

QUADRO 1 – Processo de evolução das redes

ESTÁGIOS	CARACTERÍSTICAS
Empresa isolada	Representa a unidade produtiva convencional, que desenvolve sua estratégia competitiva de maneira independente, sem buscar, exatamente, uma inserção sistemática em redes organizacionais.
Redes setoriais de empresas de objetivo único	São associações de empresa, do mesmo setor de atividades, com o propósito de resolver algum problema específico, associado à produção ou ao mercado. Nesse contexto situam-se as associações de micro e pequenas empresas, voltadas para viabilizar ações específicas de interesse comum, tais como centrais de compra e venda, centrais de frete e distribuição, cooperativas de crédito e consórcios de exportação.
Redes empresariais de objetivos múltiplos	São associações de empresas de atividades afins, localizadas no mesmo espaço geográfico, que buscam, em geral, a construção de estratégias cooperadas de produção e inserção mercadológica, através de processos de adaptação e especialização produtivas e/ou negociações coletivas.
Redes organizacionais de interesse amplo	São associações formadas por diferentes agentes produtivos, localizados em um mesmo território - tais como empresas, instituições governamentais, entidades de apoio empresarial, agências de financiamento, centros de pesquisa e desenvolvimento tecnológico - voltadas para a construção de estratégias cooperadas de inserção do território na economia nacional. Podem caracterizar, por um lado, em ambientes de grande densidade empresarial e alta especialização produtiva, os chamados <i>clusters</i> e arranjos produtivos locais, ou, então, em ambientes de menor densidade e baixa especialização produtiva as redes de apoio à formação empreendedora e desenvolvimento social.

Fonte: Vale (2004, p. 45-47).

Percebe-se, portanto, que a utilização do conceito de rede no contexto empresarial tem se fortalecido, em decorrência de alguns aspectos, tais como, da possibilidade de as empresas, por meio das redes, conseguirem desenvolver-se e expandir seus negócios empresariais; da conjuntura econômica de concorrência e competitividade; e ainda, da elevação da consciência de que as empresas não teriam condições de desenvolvimento e sobrevivência, se atuassem de forma isolada.

2.1.2 Cooperação entre empresas

Conforme Cabral (1999), até recentemente a cooperação entre empresas como estratégia competitiva vinha sendo negligenciada ou vista como uma segunda opção, principalmente por parte das grandes empresas.

A origem destes modelos inter-organizacionais está nos relacionamentos inter-firmas, onde se fundamenta em ações cooperativas, envolvendo colaboração e parceria. O objetivo final é alcançar níveis diferenciados de competitividade organizacional.

Esses novos modelos, associados com os novos tipos de empreendimentos multinacionais concebidos em redes, tornaram-se o meio mais disseminado para empresas e nações ganharem acesso a novos mercados e novas tecnologias, tornando-se por conseguinte mais competitivos, em função do mercado global. A relação entre estratégias de globalização e a área de alianças é crítica, pois segundo Segil (1996), muitas vezes boas oportunidades podem ser obtidas somente através da utilização do processo de alianças e se aprendendo as habilidades de gerenciar relações inter-organizacionais.

Segundo Favoretto (1994) *apud* Barney (1997), as estratégias cooperativas existem quando as firmas trabalham juntas para atingir determinada meta ou objetivo. O autor revela que as estratégias cooperativas acontecem como alianças estratégicas ou através da estratégia de conluio que existe quando diversas firmas em uma indústria cooperam para reduzir a competitividade delas e elevar os preços acima do nível perfeitamente competitivo. Na aliança estratégica várias firmas se inter-relacionam, mas, não se reduz a competitividade da indústria. Neste sentido, é possível afirmar que as firmas colaboram entre si.

As relações de cooperação são associadas e desencadeadoras das relações de poder. Para Maillat (1996) *apud* Silva e Coser (2006), as redes são instaladas por partes que, isoladamente, não têm os recursos necessários. Esta cooperação adiciona criatividade e diminui os riscos de um processo de inovação, acontecendo geralmente no longo prazo. As partes identificam o que é esperado da cooperação e mantêm controle sobre os serviços socializados pelos parceiros.

Faz-se necessário e imprescindível que os integrantes conheçam todas as obrigações, formais e informais, para que possam sustentar uma relação de cooperação. A possibilidade desta relação não se consolidar é uma conseqüência e se eleva na medida em que se estabelecem negociações unilaterais. Essas afirmativas favorecem o entendimento do fato de as entidades do campo organizacional admitirem realizarem pouco ou nenhuma atividade conjunta.

Destaca-se, portanto, que a cooperação existente entre os agentes da rede deve viabilizar o atendimento de várias necessidades e interesses, que não se conseguiria

individualmente, assim como, concilia interesses mútuos, propiciando o levantamento de recursos e informações. No caso das empresas menores, a formação de redes pode ajudar a compensar a carência de recursos, já que permite o acesso a habilidades e recursos complementares que são imprescindíveis para a sua competitividade e sobrevivência.

2.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Segundo Favoretto (1994) *apud* Barney (1997), “existem basicamente três grandes grupos de estratégias de negócios: as estratégias competitivas, as estratégias cooperativas e as estratégias corporativas”.

Para o autor, as empresas pretendem aumentar isoladamente seu rendimento através das estratégias competitivas, pela adoção de mecanismos de liderança de custo e/ou de diferenciação de seus produtos, tomando único o foco de ação da estratégia. Com relação às estratégias cooperativas as empresas têm como foco o desenvolvimento de ações integradas visando os interesses comuns, utilizando-se para este fim da organização de alianças estratégicas e acordos tácitos. Já nas estratégias corporativas há uma delimitação para a governança de estratégias para toda uma cadeia de valor, viabilizando este foco para a governança de mercado, a intermediária e a hierárquica.

Para Andrews (2000), a estratégia é essencial para a definição do modelo de gestão da empresa, pois norteia as principais decisões, define os objetivos e metas, as normas e planos para a conquista do que foi planejado. O modelo determinado do negócio e da atuação organizacional, admite que aspectos emocionais possam influenciar na tomada de decisão.

Segil (1996) expressa que em função das constantes mudanças organizacionais, impostas pela necessidade de adaptação às novas realidades do mercado concorrencial, a estratégia torna-se muito mais reflexiva e planejada. As táticas são técnicas utilizadas durante a operação, quando não há muito tempo ou recursos disponíveis para pensar, planejar e prever. Operações, por sua vez, seriam uma série de atividades em andamento, relacionadas ao negócio da empresa, que ocorrem no presente sem muita reflexão sobre o futuro.

Porter (1990, p.89), “estabelece o conceito de estratégia como uma associação dos fins (metas) com os meios (políticas) que a empresa busca para competir”. O autor preconiza em seguida, que as empresas atuam em ambiente competitivo com cinco forças: “poder de novos entrantes; poder de barganha dos fornecedores; novos produtos substitutos; poder de barganha dos compradores; e rivalidade entre competidores”.

De acordo com Porter (1990) seriam as próprias empresas que teriam o poder de determinar seu sucesso competitivo de longo prazo. A estratégia empresarial, bem como a política nacional, não poderiam ser fixadas apenas como uma reação aos problemas do momento: exigiriam uma visão abrangente da competição.

Apesar de serem as empresas que competem, a importância do país não deve ser desprezada. Em última análise, pode tomar-se o país como importante protagonista da vantagem competitiva nacional em função de suas empresas, e de seus setores de atividade econômica. Decisões governamentais podem estimular a economia mediante a adoção de políticas industriais, comerciais, tecnológicas, fiscais, de seguridade social, de turismo, educação, saúde e tantos outros. Assim há uma relação de reciprocidade e apoio mútuo entre as empresas e suas bases nacionais.

Para Prahalad e Hamel (1995) estratégia é definida como a competência essencial da organização que constitui sua vantagem competitiva sustentável. A competência é o aprendizado contínuo e sistemático de todos que compõem a organização, é a capacidade de combinar diferentes tecnologias, o grau de comunicação e o envolvimento e comprometimento dos componentes da empresa.

As empresas internacionalmente bem-sucedidas, não são observadoras passivas do processo de criação da vantagem competitiva. A vantagem competitiva resultaria, em última análise, de uma combinação efetiva de circunstâncias nacionais somadas à estratégia empresarial. As condições num país poderiam criar o cenário no qual as empresas têm possibilidade de alcançar a vantagem competitiva sustentável, mas compete à empresa aproveitar-se desta oportunidade.

A premissa considerada é que uma empresa deve voltar vistas para a criação e manutenção da vantagem competitiva, medida em contraposição aos melhores competidores. Também se espera que a empresa esteja disposta a sacrificar uma vida fácil a fim de buscar a

verdadeira condição sustentável. Um exame minucioso de mais de cem indústrias revelou que as empresas e indústrias bem-sucedidas, apesar de possuírem estratégias diferentes, tinham caráter e trajetória no tempo, notavelmente semelhante, conforme relata Porter (1990).

Estratégia como o desenvolvimento de um caráter da empresa a partir da interação com o ambiente, através de suas habilidades e propensões é a definição de Mintzberg (2000). Assim a empresa deve usar a estratégia como um plano (finalidade), como uma trama (iludir concorrente), como um padrão (aspectos positivos), como posição (quando acha o nicho) e como perspectiva na sua intenção com o ambiente coletivo.

Para este autor, no processo de formação de estratégia há a necessidade de intensa transformação de modo eficaz para que possa perdurar; paralelamente envolve percepções e interações individuais, colaboração e conflito; necessita contemplar avaliações antecipadas e planejamentos posteriores, bem como negociação durante, com o objetivo de atender às possíveis exigências do ambiente.

Estratégia empresarial é, então, a união das principais metas da organização, os pressupostos que norteiam suas ações, o objetivo por ela buscado para o mercado, sua ação tática, ou as diversas técnicas empregadas pela empresa para alcançar os objetivos. São, enfim, variáveis e respostas do ambiente às alterações tecnológicas, mercadológicas e econômicas.

2.2.1 Escolas de estratégias

O termo estratégia é conhecido há muito tempo e hoje disseminado em todo o ambiente organizacional. É utilizado como fundamento principal dos executivos contemporâneos, como ferramenta para atingir resultados consistentes e coerentes com a missão e os objetivos das empresas. Entretanto, perceber o conceito de estratégia como um plano, uma direção, um guia, um curso a seguir ou uma ação para o futuro, remete, às vezes, a situações na prática que fogem do real. Inevitavelmente define-se de uma forma e usa-se de outra, levando-se a uma distorção do efetivo conceito de padronização, de estabilidade de postura ao longo do tempo (MINTZBERG, 2000).

Neste contexto, Mintzberg *et al.* (2000), propõe dez escolas de pensamento sobre a formulação de estratégia, a maioria destes frutos de observações concretas e com reflexos na

prática gerencial, focalizando aspectos importantes do contexto organizacional. Cada uma das dez escolas sob várias perspectivas apresenta características, mensagem/palavras-chaves, estratégias, organização e ambiente, conforme demonstrado no Quadro 2, a seguir:

QUADRO 2 – Dimensões das dez escolas do pensamento estratégico

ESCOLAS	CARACTERÍSTICAS	MENSAGEM/ PALAVRAS-CHAVES	ESTRATÉGIAS	ORGANIZAÇÃO
<i>DESIGN</i>	formulação de estratégia como um processo de concepção	adequação/conguruência, competência distintiva, <i>SWOT</i> , formulação, implementação	perspectiva planejada, única	ordenada, complacente (para implementação), fonte de forças e fraquezas
PLANEJAMENTO	formulação de estratégia como um processo formal	formalizar/programação, orçamento, cenários	planos decompostos em subestratégias e programas	estruturada, decomposta, complacente (para programação)
POSICIONAMENTO	formulação de estratégia como um processo analítico	analisar/estratégia genérica, grupo estratégico, análise competitiva, <i>portfólio</i> , curva de experiência	posições genéricas planejadas (econômicas e competitivas), também manobras	fonte de vantagens competitivas, caso contrário, incidental
EMPREENDEDORA	formulação de estratégia como um processo visionário	pressentir/golpe ousado, visão, critério	perspectiva (visão) pessoal e única como nicho	maleável, simples
COGNITIVA	formulação de estratégia como um processo mental	enquadrar/mapa, quadro, conceito, esquema, percepção, interpretação, racionalidade, estilo	perspectiva mental (conceito individual)	incidental
APRENDIZADO	formulação de estratégia como um processo emergente	aprender/incrementalismo, estratégia, fazer sentido, espírito empreendedor, aventura, defensor, competência essencial	padrões, única	eclética, flexível
PODER	formulação de estratégia como um processo de negociação	agarrar/barganha, conflito, coalizão, interessados, jogo político, estratégia coletiva, rede, aliança	padrões e posições políticos e cooperativos assim como maquinações, abertas e ocultas	conflitiva, desarticulada, incontrolável (micro); agressiva, controladora, cooperativa (macro)
CULTURAL	formulação de estratégia como um processo coletivo	aglutinar/valores, crenças, mitos, cultura, ideologia, simbolismo	perspectiva coletiva, única	normativa, coesiva
AMBIENTAL	formulação de estratégia como um processo reativo	lutar/adaptação, evolução, contingência, seleção, complexidade, nicho	posições específicas (chamadas nichos, em	Complacente, simples

			ecologia popular), genéricas	
CONFIGURAÇÃO	formulação de estratégia como um processo de transformação	integrar, transformar/configuração, arquétipo, período, estágio, ciclo de vida, transformação, revolução, reformulação, revitalização	qualquer um acima	qualquer uma acima, mudanças periódicas, desde que categórica

Fonte: Adaptação de Mintzberg *et al.* (2000, p. 13-14, 259-264).

Segundo o autor, as três primeiras escolas têm sua natureza tipicamente prescritiva, com foco direcionado a prescrição de como as estratégias devem ser constituídas, em detrimento de como estas são formuladas. A primeira, Escola do Design, define sua estratégia como um processo informal de desenho, apenas de concepção. Foi a responsável, há quase 50 anos atrás, pela estruturação básica para constituição das outras duas. A segunda, Escola do Planejamento, cresceu em paralelo a primeira, contudo teve ascendência nos anos 70, visualizava a constituição de estratégias como um processo de planejamento tradicional, fracionado e sistematizado. Com isto, terminou por ceder espaço nos anos 80 para a terceira, Escola de Posicionamento, que tinha foco na escolha de posições estratégicas no mercado, ocupando-se menos com o processo de constituição de estratégias do que com o conteúdo real destas.

Para as próximas seis escolas, relata Mintzberg *et al.*(2000, p.14), estas “consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição do como as estratégias são, de fato, formuladas.” Na Escola Empreendedora, há uma interligação da estratégia com o espírito empreendedor, descrevendo um processo de criação da visão pela figura da grande liderança, podendo ser compreendida também como o processo de conquista da definição nas mentes individuais. A concepção da Escola Cognitiva tem estreita identificação, a partir do momento que procura utilizar o mecanismo da psicologia cognitiva para adentrar na mente do estrategista. As estratégias desenvolvidas em etapas lentas, no ritmo da adaptação da organização é a característica da Escola de Aprendizado, que pondera que em face da complexidade do mundo atual, é temeroso que as estratégias sejam implementadas de uma só vez como planos ou visões claras. Neste mesmo sentido, porém, com uma pequena diferenciação, encontra-se a Escola do Poder, que considera a concepção da estratégia como um processo de negociação

constante, seja por grupos divergentes inter-organizacionais ou pelas próprias entidades, enquanto disputam seus ambientes externos. Comparativamente, há a Escola Cultural, que propõe que a criação da estratégia está diretamente ligada a cultura da organização, tornando o processo coletivo e cooperativo. Há também, a Escola Ambiental, que acredita que a formulação da estratégia é um processo reativo, no qual a pró-atividade surge de seu contexto externo e não de dentro da própria organização, gerando melhor compreensão das pressões impostas sobre as mesmas. Por fim, a última escola, a de Configuração, integra todas as outras, agrupando os seus vários elementos e gerando um processo de transformação no qual incorpora mudanças estratégicas definitivas.

Focalizando o modelo teórico defendido pela Escola do Poder, tem-se que esta é transparente e define a formação de estratégia como um processo explícito de influência, dando ênfase à utilização de poder e política para viabilizar a execução de estratégias benéficas a interesses específicos. A conotação de poder, neste caso, serve para esclarecer o uso de influência além daquela puramente econômica, tornando-o assim, próximo da política. Com isto, política passa a ter o mesmo sentido de exploração do poder, transformando-se em alguns casos em Cartéis, em outros, em arranjos cooperativos concebidos com o mesmo fim, as alianças (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Neste sentido, considerando os diversos objetivos estratégicos para a formação de redes de empresa, observa-se que há uma necessidade de combinar competências e utilizar o conhecimento acumulado de outras empresas, de partilhar riscos e custos, de explorar novas oportunidades, de aumentar a força competitiva em detrimento do cliente e de fortalecer o poder de compra, se utilizando da união de esforços entre empresas através das alianças.

2.2.2 Alianças estratégicas

No atual cenário mercadológico, onde se evidencia a marca da competição, se torna 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 3, a seguir:

QUADRO 3 – Motivos para a formação de alianças

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 e regulatórios de propriedades nacionais	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 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.

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.

2.2.3 Conceitos de alianças estratégicas

Para Lewis (1992, p.35), “as empresas cooperam em nome de suas necessidades mútuas e compartilham dos riscos para concretizar um objetivo comum”. Neste sentido,

compreende-se que a chave da formação das alianças é a mútua necessidade estratégica das organizações no que concerne ao compartilhamento dos riscos e, conseqüentemente, dos benefícios gerados. Ainda segundo o autor, as organizações que tem um objetivo comum também devem apresentar necessidades mútuas, pois se não existir a necessidade comum cada empresa irá alcançar seu objetivo sozinha sem dividir riscos, já que não irão precisar umas das outras.

Lorange e Roos (1996) declaram que no ambiente corporativo, pode-se conceituar aliança estratégica como um empreendimento de risco que envolve transações em mercados livres, representadas por associações formais, informais, ou ainda, pela total internalização das atividades através de fusões, aquisições, participações societárias ou *joint ventures*, entre outras.

Para Lacombe & Heilborn (2003), no momento que se associam entidades com uma estratégia negocial voltada para a integração, com formato e estrutura definidos, tem-se uma aliança estratégica. Esta por sua vez, é detentora de uma visualização estratégica que norteia sua gestão e evolução e conta com uma infra-estrutura interna que a sustenta.

Aaker (2001) trabalha sua definição pela perspectiva de como as organizações tem suas forças potencializadas a partir do momento em que há a colaboração de duas ou mais empresas, para atingir seus objetivos propostos de maneira estratégica. O autor esclarece que nestes casos não se define apenas um tática temporária para atender um problema isolado, mas sim há um comprometimento de longo prazo.

Kanter (1994) considera as alianças estratégicas empresariais como sistemas vivos, que colaboram e criam conjuntamente valores que se projetam continuamente, sem mecanismos formais de controle, mas, com uma extensa rede de interconexões e infra-estrutura intra-organizacional eficiente.

Das e Teng (2000, p.127), por sua vez, definem alianças estratégicas “como acordos cooperativos interfirmas pautados em atingir objetivos estratégicos dos parceiros, em que as firmas participantes podem contribuir com quatro tipos básicos de recursos: financeiros, tecnológicos, físicos e organizacionais”. Por avaliar que os recursos são importantes na conceituação de alianças, Morh e Spekman (1994, p.53) esclarecem “parcerias são definidas como relações estratégicas objetivas entre firmas independentes que compartilham objetivos compatíveis, esforçam-se por benefícios e reconhecem um alto nível de interdependência”.

Oliveira (1999, p.35) expõe que a constituição de alianças estratégicas é um caminho para se consolidar a organização estratégica empresarial e que elas podem propiciar a uma empresa o “acesso a muito mais recursos tecnológicos, financeiros, comerciais ou humanos do que em algum momento possuiu ou teve condições de adquirir”.

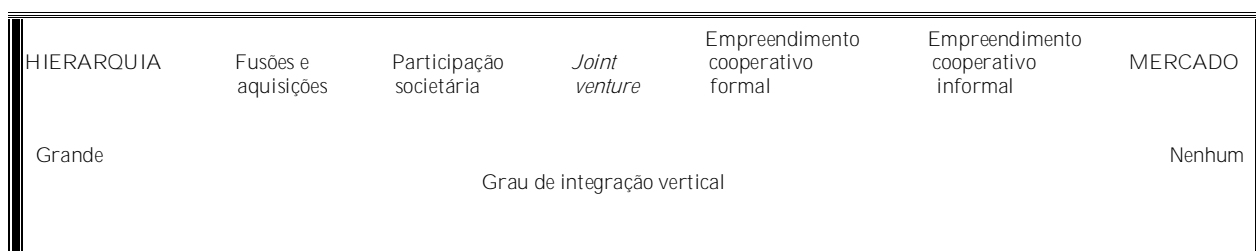
Já para Yoshino e Rangan (1996), não se conceberia como alianças estratégicas aquelas associações de empresas que não apresentassem três características imprescindíveis a sustentação desta relação, que são: independência, compartilhamento e controle dos benefícios e atribuições e, contribuições constantes para os setores estratégicos.

Outra definição de aliança estratégica é mencionada por Lorange e Roos (1996), que propõe características pelas quais podemos descrever as alianças estratégicas, como a nacionalidade e grau de cooperação entre as empresas, a contribuição de cada empresa decorrente de sua cadeia de valor, o escopo geográfico e missão (em sentido de cadeia de valor), a exposição a riscos fiduciário e ambiental e ao relativo poder de barganha e propriedade.

Ainda segundo o autor, uma forma teórica de definir alianças estratégicas é examinar a escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre e, de outro, a internalização total (hierarquia).

Esta escala é mostrada na Figura 1, a seguir:

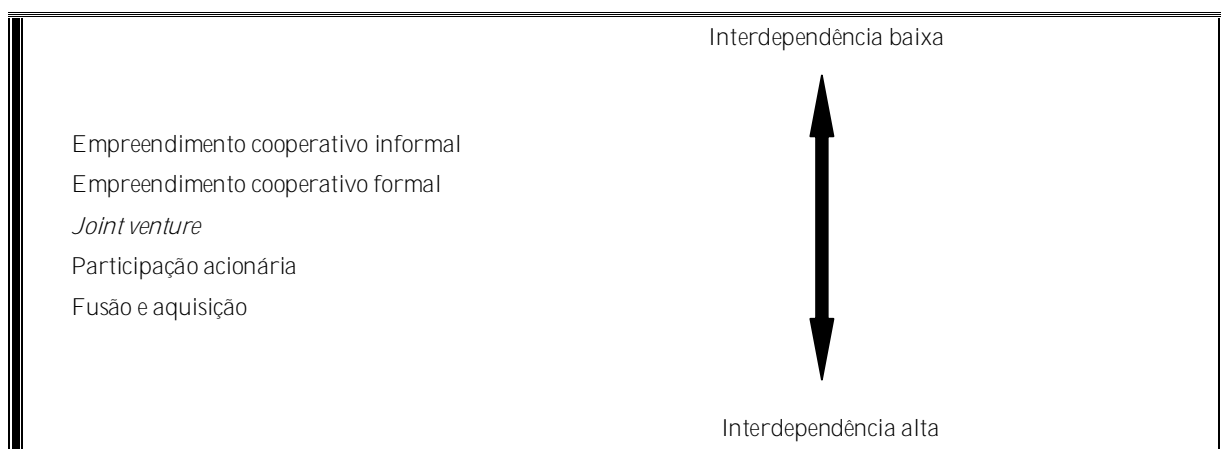
FIGURA 1 – Opções de alianças em termos do grau de integração vertical com empresa-mãe



Fonte: Lorange e Roos (1996, p.57).

Uma definição teórica alternativa de alianças estratégicas, conforme Lorange e Roos (1996) é baseada no grau de interdependência entre as partes envolvidas. Na Figura 2, a seguir demonstrada, são listadas algumas opções de alianças estratégicas em termos de interdependência – de alta (e de difícil reversão), passando pela intermediária, à baixa (e de fácil reversão) no topo:

FIGURA 2 – Opções de aliança em termos do grau de interdependência entre empresa-mãe



Fonte: Lorange e Roos (1996, p.63).

As alianças estratégicas representam um meio de empresas agressivas manterem suas estratégias individuais, apesar de recursos limitados em algumas áreas. Contudo, essas empresas não estão necessariamente à procura de uma solução rápida para sua escassez de produtos, nem impacientes com suas ações. As alianças requerem, como tipicamente se admite, um ponto de vista a longo prazo, uma disposição de investir-se em relacionamento.

As alianças, novos elos, associativismo ou parcerias, seja qual for o nome que tenham, são formadas em resposta direta aos principais desafios que os parceiros enfrentam. As alianças permitem às empresas remodelarem, em moldes empreendedores, suas estratégias competitivas em resposta à globalização.

Fazendo uma rápida analogia entre aliança e sociedade, podemos entender que as duas só são possíveis com duas ou mais pessoas ou empresas. Esses interessados se unem com objetivos comuns e a partir daí procuram um novo rumo para seus negócios, na expectativa de alavancar resultados. Essa alavancagem passará necessariamente pela interligação de propósitos e disseminação de informações, com vistas a consolidação da aliança.

2.2.4 Do conhecimento compartilhado ao processo de formação das alianças

David e Foray (2002) denotam o ano de 1973 como imprescindível para a análise do advento do conhecimento como fator chave para a economia. Nesse período os Estados Unidos começaram a ter um estoque de capitais intangíveis (ligados ao capital humano e à criação do

conhecimento) maior que o estoque de capitais tangíveis (ligados à infra-estrutura física e de equipamentos). Handy (1991) já denotava no início da década de 1990 ser bastante comum que o valor do capital intelectual das empresas fosse maior que os seus ativos materiais. Nesta mesma época, Ulrich *et alli* (1993) já diziam que os conceitos chaves para a administração na década de 1990 estariam voltados à idéia do aprendizado organizacional. Posteriormente, com a percepção desse mesmo paradigma, McCampbell *et alli* (1999) previam que a gestão do conhecimento seria o novo desafio para o início do século XXI.

Diante desse cenário, Silva (2002) alega que o reconhecimento das discussões acadêmicas sobre a Economia do Conhecimento se deu na década de 1980, quando muitos estudos direcionaram-se a questões relacionadas à sociedade do conhecimento, ao aprendizado organizacional e às competências essenciais da gestão estratégica.

Nesse contexto, dois fatores foram cruciais para disseminação do conhecimento na atual sociedade: a disposição social em redes (CASTELLS, 1999) e a utilização de tecnologias avançadas (SCHULZ, 2001). Ambos os aspectos foram responsáveis pelo maior nível de acessibilidade às informações, elemento necessário para construção do conhecimento.

Esses fatores são explicados porque as redes digitais, que são capazes de interligar todo o mundo, podem até prover vasta quantidade de dados e informações, mas a gestão do conhecimento é necessária para transformar esses dados e informações em algo de uso significativo (CLARKE, 2001). Paralelamente, a tecnologia passa a ter um importante papel na concepção da gestão do conhecimento, ressaltando que há muito mais nesse contexto que a tecnologia isolada. Há uma associação muito comum entre a Economia do Conhecimento e a tecnologia, entretanto, ela é responsável apenas pela intermediação das informações que resultam nos conhecimentos, estes sim capazes de solucionar problemas empresariais (SARVARY, 1999). O advento de tecnologias de informações com alto grau de desenvolvimento fez com que o mero processamento de informações perdesse seu valor central nas organizações, mudando assim o foco das mesmas para a produção e processamento do conhecimento (SCHULZ, 2001).

A importância da obtenção do conhecimento nesta economia se reflete na afirmação de David e Foray (2002), que dizem que nos dias atuais a disparidade entre o crescimento e o desenvolvimento das nações não está ligada à sua disponibilidade de recursos naturais, mas na capacidade de agregar qualidade aos fatores de produção proveniente do capital humano

disponível. Assim, o conhecimento passa a ser o principal ativo da organização, devendo ela administrá-lo para otimizar seu desempenho (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001). O principal recurso propulsor de vantagem competitiva às organizações nesse contexto é o conhecimento (ZACK, 1999).

Observando esta contextualização, percebe-se que compartilhar conhecimento acaba por ser uma forma de galgar estas exigências de forma mais rápida e eficiente, visto que, as capacidades para geração do conhecimento não dependem somente das capacidades internas da organização. Nesse sentido, a atual economia força para que as empresas se unam na formação destas redes de cooperação, trazendo benefícios de caráter econômico e estratégico para os envolvidos, através da obtenção do conhecimento compartilhado (FLEURY e FLEURY, 2005).

Essa união se dá muitas vezes pelo fato de uma pessoa ter dinheiro, mas não ter conhecimento, ou vice-versa, daí encontra o caminho, que é a união para por em prática seus projetos.

Analisando as definições de Mytelka (1991) e de Yoshino e Rangan (1996), pode-se trabalhar uma conceituação integrada: para atingir um objetivo comum, duas ou mais firmas independentes formam uma aliança, onde as partes envolvidas contribuem com o objetivo único, mas não abrem mão de permanecer independentes mesmo após a nova constituição.

O termo estratégica, seguindo o entendimento de Mytelka (1991, p.87), “leva a compreensão de que a construção da cooperação trará benefícios a longo prazo inter-relacionados com a competitividade das organizações envolvidas”.

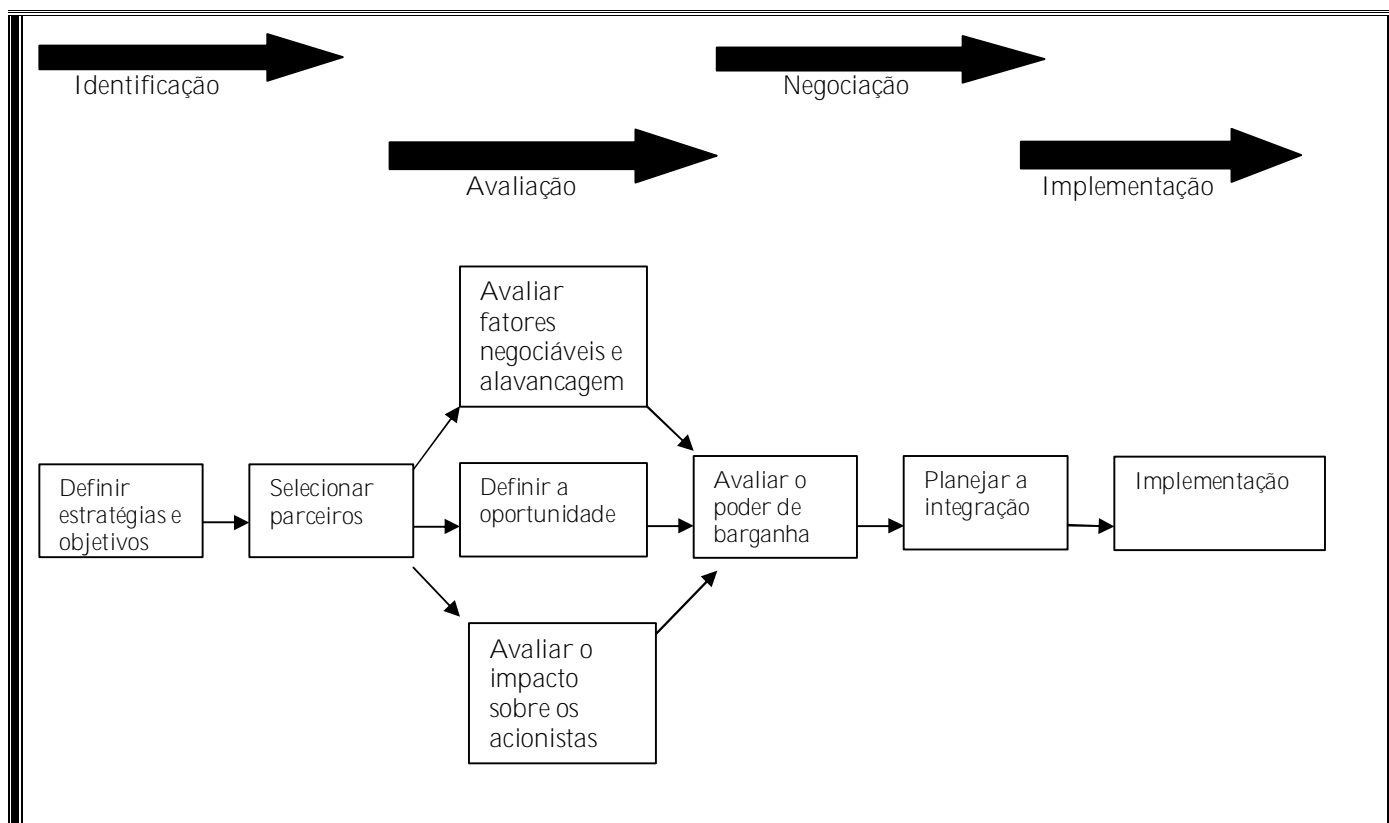
No momento que uma firma precisa de recursos que não possuem características de substituíbilidade e que não são facilmente encontrados no mercado, ela pode recorrer a acordos de cooperação para alcançá-los. Como exemplo, pode-se citar os recursos intangíveis como o conhecimento tácito e a reputação de uma organização, que não são facilmente adquiridos e transferidos, sendo através de uma aliança estratégica a forma de uma organização obtê-los (DAS e TENG, 2000).

Precisa-se assegurar, entretanto, que a grande maioria das pessoas dentro das organizações tornou-se comprometida e está entusiasmada como o novo negócio. Esse comprometimento interno preocupa, principalmente, os gestores responsáveis por várias funções operacionais, que possam estar, particularmente, envolvidos na aliança estratégica.

Como instrumento de aumento do poder de competição para as organizações, a expressão aliança estratégica é oportunamente utilizada. Sua característica fundamental é a existência mínima de concorrência, entre empresas que pretendem conquistar maior integração entre si. Sem isso não faria sentido uma associação estratégica, pois as alianças compõem o composto das estratégias que objetivam expurgar, estabilizar ou elevar as vantagens competitivas das empresas participantes do mercado, e podem ser implantadas de acordo com a estratégia de negocio identificada para cada caso.

Harbison e Pekar Jr. (1996) ilustraram uma metodologia que é mostrada na Figura 3:

FIGURA 3 – Processo de formação - o roteiro para o sucesso em alianças



Fonte: Harbison e Pekar Jr. (1996, p. 89).

A formação de alianças estratégicas não é um fato novo. O que é novo é a sua proliferação após a década de 90. Três forças criativas contribuíram para a geração dessa realidade, segundo Porter (1998):

1. Os mercados globais com níveis cada vez mais acentuados de competição;

2. A busca de capacidades, tendo em vista que os limites entre as empresas tornaram-se indefinidos; e,
3. A falta de recursos.

Para Porter (1980), o enfrentamento da competição está na essência da formulação estratégica. Este propõe uma identificação analítica desse ambiente, utilizando-se de um sistema definido como “modelo das cinco forças competitivas”, pelo qual enfatiza as forças que interferem no nível concorrencial dentro de uma indústria, e que afetam a forma pela qual uma empresa pode alcançar vantagem competitiva no setor em que atua.

De acordo com o modelo, as regras da competição que envolvem as cinco forças competitivas, chegada de novos entrantes, poder de negociação de clientes, ameaça de substitutos, poder de negociação de fornecedores e rivalidade entre os concorrentes existentes, se constituem fatores estratégicos importantes no processo de constituição de uma aliança, pois estão relacionados a fontes e usos de recursos e ao posicionamento estratégico.

O somatório de esforços para atingir uma dimensão que dificulte novos entrantes, através da criação de barreiras objetivando reduzir o número de participantes independentes da indústria, além de manter excesso na capacidade de produção, isto é, reduzir as barreiras à saída de concorrentes, é uma das forças competitivas que uma aliança estratégica pode gerar.

A conjugação de ações para oferecer um conjunto mais amplo de produtos e manter força de vendas mais atuante, visando ficar em melhor posição para satisfazer as necessidades dos clientes, é outra condição que estratégica definitiva para o varejo.

Junto aos fornecedores, a criação de maior poder de barganha em termos de poder de compra ou contratos mais favoráveis a longo prazo, também se concretiza como uma favorável estratégia competitiva. A ameaça de substitutos origina-se do preço relativo dos mesmos, dos custos de mudança e da propensão do comprador a substituir.

A disputa entre os concorrentes surge de fatores como: o crescimento setorial ante a expectativa de rentabilidade, que acaba por atrair outras empresas e tem como provável efeito a diminuição da cota de mercado de cada uma das concorrentes.

Para Porter (1998), a construção de parcerias segue alguns critérios de seletividade, cujo objetivo principal é direcionar ações para a conquista de uma vantagem competitiva definitiva. As alianças mais significativas, com foco em diversificadas atividades e mercados,

redundam por desacelerar o crescimento da empresa. Já as alianças que obtêm sucesso, se utilizam de modelos tradicionais, garantindo um complemento do aprendizado da empresa e a progressão com seu próprio potencial.

Dentro desta temática, várias questões têm sido enfocadas em diversas publicações, demonstrando a sua relevância. Entre os fatores estudados estão os motivos que levam as empresas a buscar uma aliança, a definição de um parceiro, o formato, a gestão e o seu reflexo no desempenho das organizações envolvidas. Conforme destacam Hitt et all (2000), espera-se das alianças estratégicas resultados proporcionados pela socialização de tecnologias, pela simplificação dos sistemas de gestão e de poder, o acesso privilegiado a mercados, a redução de riscos e o aprendizado conjunto.

É assim que se dá o processo de formação de uma aliança estratégica. Na realidade, o assunto aliança, apesar de bastante evidente no cenário atual, não é um fenômeno recente, pois há empresas que já se aliaram estrategicamente há mais de 70 anos, no entanto, a proliferação dessa estratégia se deu a partir dos anos 90, conforme comentam HARBISON & PEKAR JR. (1996):

As alianças não são novas. A Westinghouse Eletric e a Mitsubishi são aliadas há 70 anos; a Chevron e a Texaco, desde 1936, e a Dow Chemical e a Corning, há 55 anos. O que é novo na década de 90 é a proliferação acelerada de alianças estratégicas. O que toda essa atividade de alianças revela é a percepção dos executivos de que o mundo empresarial nunca pareceu tão hostil, desconcertante e instável quanto hoje.

Ainda segundo HARBISON & PEKAR JR. (1996), através de uma aliança estratégica, as empresas podem designar, desenvolver e empregar capacidades essenciais que permitirão a cada uma obter vantagem competitiva, aumentar o valor ao cliente e direcionar mercados.

Conforme Jack Welch, Presidente da General Eletric: “Se você acha que pode agir sozinho na economia global de hoje, está redondamente enganado” (HARBISON & PEKAR JR., 1996, p.38).

Apenas para ilustrar, Medcof (1997) afirma que entre 1988 e 1992 mais de 20.000 alianças foram formadas nos Estados Unidos, apresentando uma taxa anual de crescimento de 25% desde 1995. Segundo Zhang e Zhang (2006), as empresas procuram hoje em dia, formas

mais flexíveis de relacionamento e é por esse motivo que fusões e aquisições vêm diminuindo desde 2000.

Neste sentido, é importante observar que apesar de ser uma estratégia contemporânea, o processo de formação das alianças requer alguns pressupostos para que seja efetivada.

2.2.5 Organização e condições de sucesso das estruturas em redes

De acordo com Détrie (1999, p.55), “uma das formas de organização que permite às firmas darem respostas de maneira eficaz a situações complexas e de grande incerteza é a estrutura em rede”. Porém, para que o sucesso da rede ocorra, necessário se faz que os aspectos subjetivos ligados a motivação e ao comportamento dos integrantes sejam privilegiados.

Como condicionante do sucesso o envolvimento das partes é primordial. Essa iniciativa garante a resolução das atribuições que são direcionadas para estas, resultando numa maior integração no grupo. Essa condição não se configurando, inexistem as perspectivas de adaptação aos modelos de produção existentes, importantes para a sinergia do trabalho. Ressalta-se com isso, a importância da existência de fortes elos de confiança mútua das partes envolvidas. Objetiva-se através desta ação, eliminar situações oportunistas e avançar com o processo de institucionalização da rede, pelo rompimento da desconfiança dos participantes (FANDIÑO, et al, 2005).

Nesse aspecto, percebe-se que as pequenas e médias empresas demonstram incapacidade de captarem as atitudes/iniciativas oportunistas, fato este que reforça teoricamente a vantagem da ação em grupo. Ressalte-se que o grupo poderia construir conhecimento conjunto e disponibilizar recursos que permitissem limitar ações oportunistas contra ele.

Para a manutenção do relacionamento, a qualidade da comunicação, a confiança e a solução integrada de problemas também têm efeitos positivos. Já atitudes como a arbitrariedade ou colocar os problemas de lado têm impacto negativo no sucesso (MOHR; SPEKMAN, 1994). Capacidades complementares, congruência de objetivos e fatores interpessoais são fatores citados por Jap (1999) que contribuem ao sucesso da estratégia.

Na seara da estratégia, o conhecimento sobre alianças e cooperação é visto como um apêndice de áreas tradicionais como a da análise de fusões, aquisições, incorporações e *joint*

ventures, e o termo aliança estratégica é utilizado para definir um instrumento de aumento do poder de competição das organizações.

As alianças compõem o quadro das estratégias que objetivam eliminar, manter ou aumentar as vantagens competitivas das empresas participantes do mercado, e podem ser implementadas de acordo com a estratégia negocial identificada para cada caso.

Pelo conceito de Lorange (1996) *apud* Kalsing e Farias Filho (2006), “aliança estratégica, no ambiente corporativo, é um empreendimento de risco por envolver transações em mercados livres, definidas por associações formais, informais ou, ainda, pela realização de atividades intraorganizacionais através de fusões, aquisições, participações societárias ou joint ventures, entre outras”.

Para Gulati (1998) *apud* Kalsing e Farias Filho (2006), as parcerias “representam arranjos voluntários entre empresas na busca de objetivos comuns, podendo envolver a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias, processos ou serviços”.

Uma importante questão a ser analisada, é a avaliação das vantagens competitivas como: novos entrantes/retirantes, fornecedores, tecnologias e clientes. Todas essas vantagens devem ser bem analisadas no momento de firmar a aliança. Segundo Das e Teng (2000), a taxa de instabilidade nas alianças gira entre 30% e 50%, daí a necessidade de todas as situações serem analisadas rigorosamente, sob a ótica das dificuldades de sua manutenção.

2.2.6 Interdependência, barreiras, conflitos e desafios organizacionais em alianças estratégicas

Ao se firmar uma aliança, dificuldades internas e externas podem aparecer, como: relações humanas e fatores legais.

As relações humanas são altamente afetadas com as alianças, podendo surgir revolta por parte de uns, se funcionários de uma empresa ganharem mais que outro de um mesmo cargo, por exemplo. Falta de confiança entre os membros da aliança também é um fator preocupante, pois isso pode ocasionar o fim da parceria, pois a filosofia da aliança é o ganha-ganha e não um jogo de ganha-perde. A desconfiança pode causar o conflito que segundo Das e Teng (2000) é

“grau em que os parceiros têm interesses, preferências e práticas que não podem ser conciliados na aliança”.

Ainda segundo as dificuldades internas e externas, Rindfleisch (2000) comenta que as relações entre as organizações envolvidas existem meramente por interesses próprios de cada organização e não por benevolência entre elas.

Portanto, se as empresas aliadas não deixarem suas missões, seu valores, sua visão de futuro bem explícitas, poderão ter sérios problemas.

Esteve (2001) estabelece como forma de minimizar os efeitos negativos dos conflitos, a capacidade de aprendizagem e a adaptabilidade dos parceiros da aliança. Por sua parte, Das e Teng (2000) apontam conflito como uma possível explicação para insucesso nas alianças. As definições encontradas para o termo conflito são diversas. Schellenberg (1996) define o conflito como oposição de atitudes ou interesses entre indivíduos ou grupos. No contexto de alianças estratégicas, Das e Teng (2000) definem conflito como “grau em que os parceiros têm interesses, preferências e práticas que não podem ser conciliados na aliança”. Um dos autores mais citados sobre conflito é Pondy (1967). Apesar do autor se referir na maior parte do seu trabalho a conflitos em nível interpessoal e intra-organizacional, o trabalho dele é bastante utilizado em conflitos inter-organizacionais (ROSENBERG; STERN, 1971; FEY; BEAMISH, 1999; VAALAND; HAKANSSON, 2000).

Os estudos que focam na relação da interdependência com os conflitos inter-organizacionais abordam basicamente as assimetrias entre as organizações e a dependência de recursos. Fey e Beamish (1999) afirmam que, de acordo com a literatura, as causas mais comuns de conflitos inter-organizacionais são (1) competição por recursos escassos, (2) desejo por autonomia, (3) divergência de objetivos, e (4) percepções diferentes decorrentes de diferenças culturais. Vaaland e Hakansson (2000) argumentam que as partes envolvidas na relação têm diferentes níveis de dependência, o que afeta o grau de poder que cada uma possui sobre a outra. Eles propõem que se o poder é equilibrado, aumenta a cooperação e o conflito é reduzido.

Quando são utilizadas ameaças e poder coercivo estes criam conflito (VAALAND; HAKANSSON, 2000). De maneira similar, Das e Teng (2000) argumentam que numa relação de troca, a dependência e, conseqüentemente, o poder entre as partes podem ser assimétricos. Assim, estes autores sugerem que se uma das partes pode impor sua vontade sobre outra parte, por meio

do poder e a despeito das necessidades desta, essa assimetria de poder leva a um maior nível de conflito. Para Kemp (2001), em uma relação a cooperação e o conflito seriam influenciados pelo nível de assimetria na interdependência.

Bacharach e Lawler (1995) *apud* Kumar; Scheer; Steenkamp (1998), sugerem que numa relação entre organizações, o comportamento e as atitudes das organizações são afetados pela assimetria de poder. De acordo com esses autores, o poder seria originário da relação de interdependência entre os parceiros e também de capacidades punitivas, ou seja, capacidades que podem infligir algum dano para o parceiro, como, por exemplo, abrir um processo judicial contra ele.

Segundo o levantamento de Esteve (2001), as diferenças de cultura e forma de gestão, traduzida no grau de formalização e na complexidade das unidades organizacionais diretamente envolvidas na aliança, podem impactar negativamente na performance da aliança. Essas diferenças na complexidade das unidades diretamente envolvidas na aliança podem causar resistência quanto às formas de controle e supervisão. Unidades mais especializadas têm processos mais específicos e, portanto, menor flexibilidade do que uma unidade generalista. Esse fato pode causar uma diferença de percepção do todo dificultando o entendimento.

Conforme estudo realizado pela ActAsOne Ltda., em 2001 (ALLEVATO JÚNIOR, 2001), dentre os principais desafios, geradores de conflitos, a serem enfrentados por uma associação de pequenos e médios supermercados, destacam-se:

- Fatores internos: lojas heterogêneas, organizações de origem familiar e/ou desqualificadas profissionalmente, conservadorismo do associado e a não compreensão das mudanças ocorridas no setor supermercadista; e
- Fatores externos: falta de uma política fiscal adequada às necessidades de uma central de negócios de supermercados de pequeno e médio porte.

2.2.7 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 4, a seguir:

QUADRO 4 – Redes de negócios - formas

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 pré-estabelecidos em contrato
Estática/dinâmica	Quando é mais ou menos influenciada pelas forças ambientais.

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 5 a seguir:

QUADRO 5 – Tipos de alianças quanto ao tamanho

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 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.

Fonte: Lewis (1992, p. 95-104).

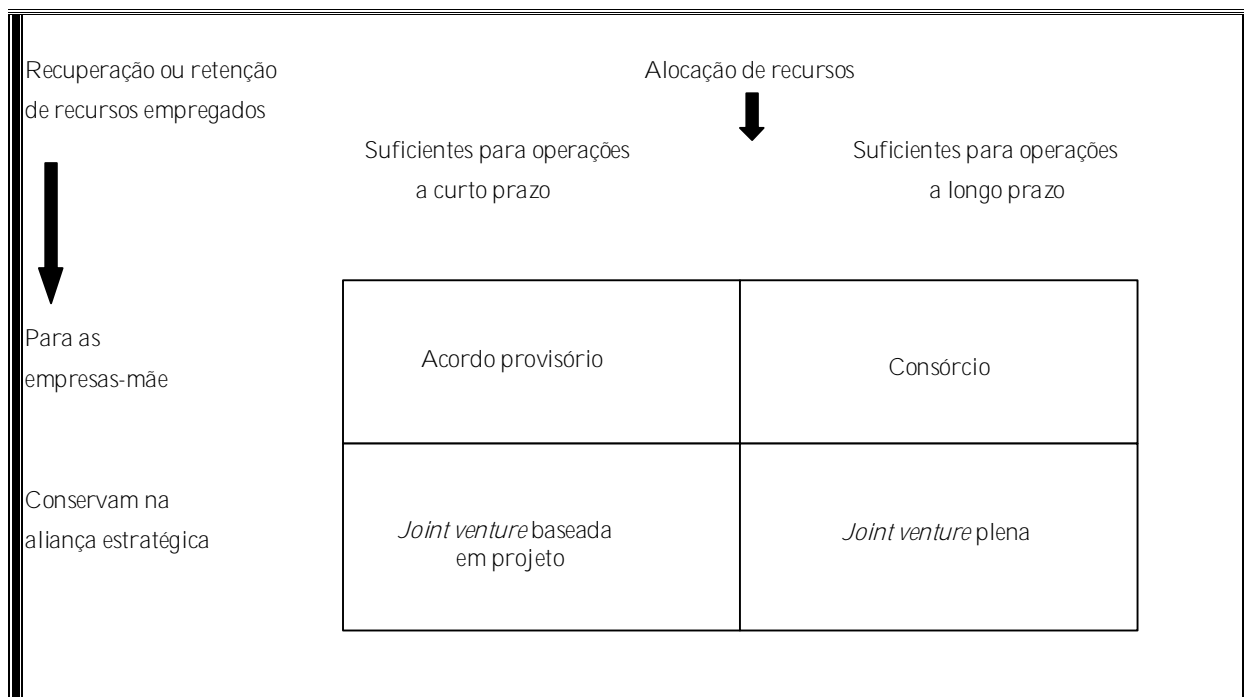
Já Lorange e Roos (1996) classificam as alianças estratégicas analisando mais os tipos de objetivos que as empresas desejam alcançar com a fusão, assim como, o tempo de duração.

Na contribuição de Lorange e Roos (1996), de acordo com o demonstrado na Figura 4 abaixo, estes propõem 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 4 a seguir:

FIGURA 4 – 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 6, logo em seguida:

QUADRO 6 – Tipos de alianças quanto aos tipos de objetivos e tempo de duração

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 retornem 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.
<i>Joint ventures</i> 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 vêem 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> .
<i>Joint ventures</i> 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 portfólio dos sócios comumente leva em consideração que o negócio em questão, normalmente, é relativamente periférico para ambos.

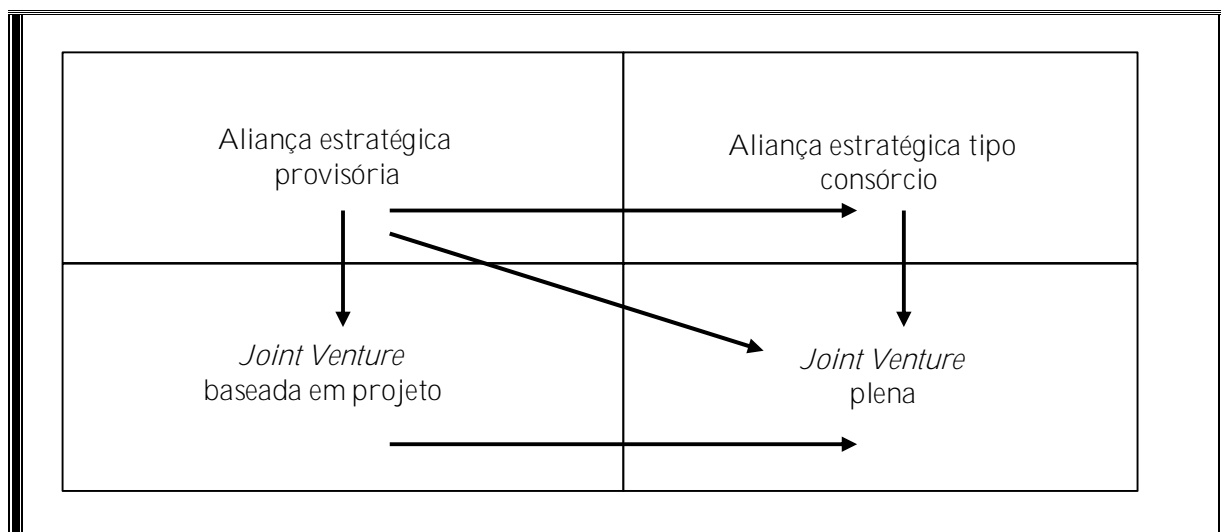
Fonte: Lorange e Roos (1996, p. 124-128).

Ressalte-se, as alianças passam por contínuas mudanças, em busca da consolidação.

2.2.8 Evolução das alianças estratégicas

Lorange e Roos (1996) além de demonstrar na sua visão os modelos existentes de alianças estratégicas, também demonstram a possibilidade de ocorrer uma evolução das alianças estratégicas entre um modelo e outro. As alianças estratégicas crescem, se desenvolvem e precisam de estímulos para se consolidar e evoluir. Segue descrita na Figura 5 a seguir a evolução entre os modelos de alianças estratégicas que foram citadas por Lorange e Roos (1996):

FIGURA 5 – Evolução dos modelos de alianças estratégicas



Fonte: Lorange e Roos (1996, p. 85).

Por outro lado, Aaker (2001) postula que as alianças estratégicas desempenham papel importante frente às alianças globais, pois é comum uma empresa não possuir todos os fatores-chave de sucesso para atuar em determinados mercados, recorrendo às parcerias para a complementação do que necessita.

Porter (1998), por sua vez, oferece uma classificação simplificada para os tipos de alianças, dividindo-as em:

- **Aquisição:** uma empresa líder adquire outra empresa, constituindo o escopo da organização através do aumento de posições em novos segmentos de mercado, em novas regiões geográficas, em uma maior integração ou em uma base de apoio num novo setor relacionado. Nessa classificação estão consideradas as fusões, aquisições e incorporações.
- **Coalizão:** união de empresas sem representar fusão ou aquisição. Ocorre através de licenças, joint ventures e acordos operacionais de fornecimento e/ou de distribuição. O modelo permite que as organizações reúnam recursos e qualificações para atacar determinados objetivos, como o de competir em conjunto contra líderes de mercado.

No Brasil e no Mundo, vários tipos de alianças já foram concretizadas, sendo uma tendência natural em diversos segmentos tradicionais do mercado.

2.2.9 Alianças Estratégicas no Brasil e no Mundo – casos concretos

Segundo Hamel e Doz (2000), a formação das alianças normalmente serve a objetivos estratégicos específicos. Com propósitos específicos encontra-se a empresa que está “competindo pelo mundo”, atuando em um ambiente concorrencial onde procura maximizar as potencialidades do mercado global, e que busca, por meio de parcerias, o que não consegue fazer sozinha como, por exemplo: o desenvolvimento de massa crítica, global ou em um determinado mercado; o aprendizado rápido sobre mercados não conhecidos; e, o acesso a habilidades concentradas em região geográfica diferente daquela onde se encontra.

Como exemplo de uma *joint venture* internacional, tem-se o *Laboratoires INNEOV*, decorrente de uma aliança entre a *Nestlé* e a *L’Oreal* na fabricação de cosméticos via oral baseados em alimentos. A intenção era desenvolver um mercado global para suplementos nutricionais para objetivos cosméticos. As companhias se uniram para que a *Nestlé* possa pesquisar os nutrientes de alimentação e a *L’Oreal* pesquisar os componentes dermatológicos.

Em dezembro de 2001, a *Eastman Kodak Company* e *Sanyo Electric Co. Ltd.*, anunciaram a formação de uma *joint-venture*, a *SK Display Corporation*, para manufaturar *displays* de emissão de luz orgânica para câmeras, PDAs e máquinas de entretenimento portáteis.

A aliança entre a *Fuji Photo Film* e *Xerox* começou em 1962, quando as empresas criaram a *Fuji Xerox*, da participação igualitária, cujo propósito era comercializar os produtos da *Xerox* no Japão e usar a sede japonesa para efetuar vendas na Indonésia, Filipinas, Coréia do Sul Taiwan e nos países da Indochina.

Hewlett Packard e *Canon* se associaram na década de 70 para desenvolverem e fornecerem os mecanismos que seriam instalados nas impressoras a laser da HP, líderes de mercado.

Pode-se citar ainda, como exemplo desse objetivo estratégico, o ingresso dos grandes conglomerados financeiros internacionais no mercado brasileiro, participando do processo de reestruturação da indústria bancária em nosso país a partir da implementação do Plano Real, em meados de 1994. Entre esses grupos destacam-se: o grupo espanhol Santander, que adquiriu o Banespa; o britânico HSBC, adquirente do Bamerindus; e, o ABN *Amro Bank*, que comprou o Banco Real, que comprou o Sudameris.

Nos últimos dez anos, a partir da implementação do Plano Real, dados da Consultoria KPMG (2005) indicam uma predominância da modalidade de aquisições nas alianças estratégicas ocorridas no Brasil. Entre os anos de 1995 e 2005, ocorreram 3.384 operações envolvendo fusões e aquisições no mercado brasileiro, sendo que as transações envolvendo os treze setores considerados mais atuantes nesse movimento, conforme Tabela 1, corresponderam a 67,9% do total.

TABELA 1 – Fusões e aquisições no mercado brasileiro entre 1995 e 2005

1	Alimentos	147	122	94	353	10,7
2	Tecnologia Informação	34	134	99	257	7,9
3	Telecomunicações	58	122	74	254	7,5
4	Instituições Financeiras	115	71	54	240	7,1
5	Metal e Siderurgia	57	48	58	173	5,1
6	Companhias Energéticas	38	82	45	165	4,9
7	Publicitário e Editoras	35	71	48	154	4,6
8	Petrolífero	78	29	30	137	4,0
9	Química e Petroquímica	12	100	37	149	4,4
10	Seguros	64	27	35	127	3,8
11	Peças Automotivas	58	30	10	98	2,9
12	Eleto-Eletrônico	57	16	13	85	2,5
13	Supermercado	24	45	14	84	2,5
14	Outros	476	331	280	1087	32,1
	TOTAL	1263	1229	892	3384	100

Fonte: KPMG, 2005.

Conforme se pode observar, verificou-se que o Setor Supermercadista apresentou uma evolução significativa (87,5%) com relação às fusões, entre o período de 1995/1998 e 1999/2002. Já para o período seguinte houve um decréscimo se comparado ao anterior, fato observado em vários outros segmentos, à exceção dos setores Metal e Siderurgia, Petrolífero e Seguros.

Na quantidade de operações encontram-se as empresas estatais que passaram por processos de privatização ao longo do período, especialmente dos setores de telecomunicações, financeiro e energético.

Segundo Porter (1998), as coalizões representam acordos de longo prazo entre empresas, que vão além de transações normais de mercado, mas que não chegam a se transformar em fusões. Permitem o compartilhamento de atividades sem a necessidade de entrar em novos setores, regiões geográficas ou indústrias relacionadas. Também podem representar meios para se obter vantagens de custo ou de diferenciação próprias dos elos verticais, sem chegar a ser uma integração ampla.

As coalizões também podem desempenhar um papel mais sutil no ataque a líderes. Nesta modalidade de aliança estratégica podem ser citadas as joint ventures formadas por bancos públicos brasileiros a partir de 1995 – Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal – com companhias seguradoras nacionais e estrangeiras. Tratava-se da única alternativa para que essas entidades acompanhassem o avanço dos concorrentes privados, já que estavam impedidas de participar da privatização de bancos estaduais.

Segundo Harbison e Pekar Jr. (1999), na década de 80 uma empresa podia confiar firmemente em fusões e aquisições; muitas seguiram o caminho e persistem nele. Contudo, um número cada vez maior de empresas precisa de opções com prazos mais longos. Uma empresa pode ficar motivada e efetuar uma aliança estratégica quando, por exemplo, enfrenta lacunas em capacidades diferenciadas, cujo desenvolvimento interno seria excessivamente caro ou demorado.

Uma aliança também é atraente quando uma empresa deseja ter acesso a um subconjunto de capacidades de outra empresa, mas não quer o “excesso de bagagem” que viria com uma aquisição. Ainda de acordo com esses autores, uma aliança também pode ser a melhor opção quando a capacidade se encontra nas mãos de um parceiro grande demais para ser considerado seriamente como uma possível aquisição.

Cada uma das associações pode ser ou não uma aliança estratégica, mas, toda aliança estratégica estará incluída numa das formas de associação entre empresas. Para avaliar se uma associação é uma aliança estratégica de fato, devem-se considerar duas dimensões: concorrência e autonomia estratégica.

Estas dimensões determinarão a existência ou não de uma cooperação sob a forma de aliança estratégica. Por tudo isso, pode-se dizer que a forma da aliança se distingue pelo âmbito do compromisso que representa e pelo grau de controle que confere a cada parceiro. Por meio de uma aliança estratégica, em suas diversas tipologias, as empresas podem selecionar, desenvolver

e empregar capacidades essenciais que permitirão a cada parceiro obter vantagem competitiva, aumentar o valor ao cliente e direcionar mercados.

Um exemplo brasileiro de sucesso com relação à aliança estratégica foi a união do Banco do Brasil, Bradesco e Banco Real Abn Amro em 1995 na criação da Visanet e mais tarde, em 2003, a criação do Visa Vale.

Relativamente ao segmento do varejo supermercadista, conforme dados da ABRAS – Associação Brasileira de Supermercado (2007), o número de associações de negócios é de 180 com cerca de 2.600 empresas de auto-serviço associadas. O faturamento das associações no país somaram em 2007, R\$ 14,2 bilhões, valor este que se aproxima do faturamento da segunda maior rede (CBD-Pão de Açúcar), que foi de R\$ 16,1 bilhões. Já com relação a mão-de-obra, o número de empregos diretos é aproximadamente 718 mil. Portanto, percebe-se a importância desse segmento, que chega a ter uma representatividade no PIB – Produto Interno Bruto de 6,1%.

No Rio Grande do Norte, as principais redes são a Rede MAIS, fundada em 1997, composta por 24 lojas e com 1,5 mil funcionários diretos; o SuperShow Supermercados, constituído em 2003, apresentando 23 lojas associadas e 1,2 mil funcionários diretos, ambas em Natal e, em Mossoró, a Rede 10 de Supermercados, criada em Dezembro de 2002, com 12 lojistas associados e 260 funcionários diretos.

2.3. O SETOR SUPERMERCADISTA – CONCEITOS E PERSPECTIVA HISTÓRICA

Para Silveira e Lepsch (1997), o supermercado pode ser caracterizado como “um varejo generalista, que revende para o consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamentalizada, no sistema de auto-serviço”.

De acordo com o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (2000), o “supermercado é o local onde se expõe à venda, em ampla área, grande variedade de mercadorias, particularmente, gêneros alimentícios, bebida e artigos de limpeza doméstica”.

Guimarães *et al.* (2003) caracterizam o supermercado como estabelecimentos varejistas, nos quais se revende ampla variedade de produtos, utilizando-se do sistema auto-serviço, no qual os clientes escolhem mercadorias expostas em gôndolas, *displays*, balcões e

balcões refrigerados, sem a necessidade de vendedores, e realizam pagamentos em *check-outs*, localizados na saída das lojas.

Essas definições, embora com algumas diferenças, remetem à característica fundamental dos supermercados: o sistema de auto-serviço (*self-service*).

Embora o supermercado seja um estabelecimento presente em todos os países e até mesmo em quase todas as cidades de pequeno, médio e grande porte e, ser considerado um dos setores da economia brasileira que mais se modernizaram nas últimas décadas, sua criação e seu desenvolvimento podem ser considerados recentes.

Fazendo uma análise histórica do setor, tem-se que em 1912, a expressão auto-serviço foi utilizada pela primeira vez por comerciantes do Estado da Califórnia, nos Estados Unidos, para definir a forma de operação de suas lojas (ABRAS, 1993). No entanto, de acordo com Cooper e Schiek (1997), as lojas de auto-serviço surgiram entre 1915-1916, período em que foram inauguradas nos Estados Unidos a *Alpha Beta Markets* e *Piggly Wiggly*, nos Estados da Califórnia e *Tennessee*, respectivamente. Nessa época, esses estabelecimentos adotavam o sistema de auto-serviço, catracas para controlar a entrada de clientes e vendiam somente à vista.

No entanto, a loja pioneira no formato supermercado tradicional – a *King Kullen Grocery Company*, localizada na cidade de Nova Iorque, foi inaugurada na década de 30, seguida pelo supermercado *Big Bear*. A denominação supermercado (*supermarket*) surgiu da influência do cinema, no qual a palavra “super” era vastamente empregada (ABRAS, 1993).

A adoção do auto-serviço foi largamente expandida nos Estados Unidos e no mundo, pelas vantagens que esse sistema de operar trazia aos comerciantes da época. A propagação foi tão rápida que em 1932, já havia 200 supermercados nos Estados Unidos, que ofereciam grande variedade de produtos expostos, iniciando a “era da liberdade de escolha do consumidor” (JOHN, 2000, p.2).

Dentre as vantagens que esse novo sistema proporcionava aos comerciantes, destacava-se a diminuição dos custos de mão-de-obra, eliminação dos pedidos por telefone e entregas em domicílio. A idéia era diminuir as margens de comercialização e aumentar o giro das mercadorias (CIRYLLO, 1987).

Nos Estados Unidos, a maior proliferação dos supermercados se deu durante a Grande Depressão (1929), com a queda do poder aquisitivo da população, provocada pelo desemprego e diminuição da renda, o que obrigou os varejistas a implementarem inovações. Durante esse período, o supermercado se fortaleceu como uma alternativa às lojas convencionais, com atendimento em balcão, pois o novo formato de loja oferecia melhores produtos e preços, com a opção de livre escolha por parte do cliente, o que se tornou um grande atrativo para a população, tendo em vista, a forte diminuição do poder aquisitivo à época.

Os supermercados surgiram no Brasil na década de 50, mas foi a partir do final da década de 60 que estes se desenvolveram mais rapidamente, aumentando sua participação no faturamento do varejo e se estabelecendo como o principal equipamento de distribuição de alimentos no país.

Desde a implantação da primeira loja de auto-serviço, a expansão do setor supermercadista foi afetada pelas variáveis macroeconômicas das fases pelas quais passou a sociedade brasileira, tais como, inflação, mudanças de impostos, desenvolvimento da indústria de alimentos, urbanização e planos de estabilização econômica.

Na década de 50, o conceito de auto-serviço foi consolidando definitivamente no Brasil, com a chegada dos primeiros supermercados. Em janeiro de 1953, foi instalado em São José dos Campos/SP, o primeiro supermercado característico, pertencente à Tecelagem Parayba, a qual possuía mil metros quadrados de área de vendas e foi resultado da adaptação de um antigo armazém que passou a funcionar como auto-serviço. Simultaneamente, outras unidades estavam sendo inauguradas em 1953, como é o caso do Supermercado Americano e também o Supermercado Sirva-se, implicando no fim da hegemonia dos pequenos empórios e mercearias do comércio tradicional e imprimindo uma melhor oferta do serviço (ABRAS, 1993).

As características desses estabelecimentos não eram tão diferentes das dos supermercados atuais e esse fato pode ser compreendido nas palavras de John (2000), ao citar o exemplo do Supermercado Sirva-se:

Essa loja apresentava características dos supermercados dos dias de hoje, não apenas pela qualidade das instalações, mas também pela composição das seções e pela

utilização dos espaços para propaganda de produtos e até *merchandising*, como embalagens gigantes em pontas de gôndola.

Os primeiros supermercados foram instalados nas áreas centrais das grandes cidades de forma a atender consumidores localizados em regiões densamente povoadas e de maior poder aquisitivo.

Diferentemente do que ocorreu nos Estados Unidos, onde o supermercado surgiu como resposta à crise econômica em uma tentativa de diminuir custos, o Brasil passava por um período de grande desenvolvimento econômico durante a década de 50.

Concomitantemente, as altas taxas de crescimento da renda nacional e a urbanização (crescimento da população urbana de 5,4% ao ano na década de 50) propiciavam o surgimento de grandes centros urbanos e conseqüentemente, demanda crescente por alimentos, promovendo o aumento do fluxo de mercadorias (Cirylo, 1987).

O varejo tradicional com atendimento personalizado não apresentava capacidade de atender às exigências das transformações da comercialização. Desta forma, o supermercado surgiu como uma nova opção de equipamento para atender ao grande volume a ser comercializado, exigido pela demanda e oferta de alimentos em crescimento. Naturalmente, com o seu surgimento, novas necessidades foram evidenciadas, favorecendo seu rápido crescimento.

2.3.1 Expansão do setor supermercadista

Apesar da vantagem das economias de escala que os supermercados possuíam em relação ao varejista tradicional, barreiras de entrada inibiram a rápida expansão das lojas de auto-serviço até o início da década de 60, dentre as principais (CIRYLLO, 1987):

- De ordem legal – os supermercados só foram reconhecidos em 1968, o que gerava incertezas para investimentos;
- Hábitos de compras – os consumidores preferiam o varejo tradicional, com atendimento personalizado em balcão;
- Custos – os armazéns tradicionais (empresas familiares), tinham vantagens de custos, pois abrigavam no mesmo imóvel a loja e a moradia do proprietário;

- Sonegação – o varejo tradicional não tinha controles nem registros. Os supermercados, por sua vez, não se utilizavam desse artifício, pois como a estrutura administrativa era organizada, com registros das compras, a sonegação tornava-se uma ação difícil;

A situação estabelecida devido aos problemas iniciais ao desenvolvimento do setor supermercadista no país permaneceu até o ano de 1964, quando a mudança de regime trouxe modificações fundamentais para diminuir as barreiras de entrada (CIRYLLO, 1987).

Um exemplo de dificuldade de expansão do setor foi o Supermercado Sirva-se, que permaneceu todo o período com apenas duas lojas, sendo adquirido pela empresa Pão de Açúcar em 1965, a qual lançou seu primeiro supermercado em 1959 e se originou de uma doceria inaugurada onze anos antes (ABRAS, 1993).

Durante a década de 1960 o problema do abastecimento urbano agravou-se, tornando fundamental a consolidação dos supermercados. No final desta década, os supermercados se desenvolveram mais rapidamente no país, aumentando sua participação no faturamento do varejo e se firmando como o principal estabelecimento de distribuição de alimentos existente no mercado.

Os supermercados tornaram-se elemento indissociável do modo de vida dos consumidores brasileiros e, desde então, observou-se uma tendência de crescimento contínuo do setor e a consolidação dos mesmos como a estrutura predominante de comercialização de produtos alimentares, em substituição ao setor tradicional de distribuição de alimentos, composto por mercearias, feiras, quitandas e empórios.

A mudança de regime em 1964 inicialmente trouxe a política antiinflacionária desenvolvida por Camilo Castelo Branco, 1964-1967, estabelecendo rígido controle sobre os salários, o déficit público e o crédito; observou-se o fechamento de diversas pequenas empresas e fusões e aquisições entre as maiores firmas, incluindo a indústria e o varejo de alimentos (ABRAS, 1993). Porém, o novo regime trouxe também benefícios ao setor supermercadista, diminuindo as dificuldades enfrentadas pelo setor para seu rápido desenvolvimento.

A simpatia do novo regime iniciado em 1964 com o setor supermercadista vinha do fato desse equipamento ser considerado mais moderno e da crença da existência de economias de escala das redes de supermercados, sendo que seu desenvolvimento seria

importante para a modernização da comercialização e controle da inflação, cujas altas taxas preocupavam o país (CIRYLLO, 1987).

O governo estimulou a regulamentação da atividade (Lei nº 7.208 de 13/11/1968), o que diminuiu as incertezas quanto ao futuro dos investimentos em novas lojas, que associadas às políticas públicas de controle da inflação, modernização dos mercados de capitais e atração do capital estrangeiro, surtiram efeito e aumentaram a credibilidade do novo governo junto aos capitalistas nacionais e estrangeiros, atraindo novos investidores (ABRAS, 1993).

Os resultados da diminuição das barreiras ao desenvolvimento do setor surgiram rapidamente, pois o número de lojas de auto-serviço e sua participação no faturamento total do varejo aumentaram substancialmente entre 1965 e 1970. Em 1966 haviam 992 supermercados no Brasil, dez anos depois, o número aumentou para 7.823 lojas (ABRAS, 1993).

Durante o período, o formato de loja que mais se desenvolveu foi o hipermercado, o qual apresentava economias de escala devido ao seu maior tamanho e oferecimento de uma grande variedade de produtos, pois o tempo de compra de consumidor passava a se tornar cada vez mais escasso. Outras características das novas lojas eram o estacionamento próprio, funcionários que levavam as compras até o carro e música ambiente dentro da área de vendas de forma a atrair clientes (CYRILLO, 1987).

O primeiro hipermercado foi instalado também em São José dos Campos, no ano de 1971 pela empresa Peg-Pag. Seguiram-se outros construídos por empresas nacionais, normalmente grandes redes devido ao alto investimento necessário, como o Jumbo Eletro, em Santo André (primeiro hipermercado do grupo Pão de Açúcar), o Porção, da Casa da Banha, no Rio de Janeiro, o Kastelão, no Rio Grande do Sul (JOHN, 2000).

Em 1975, a empresa *Carrefour* se instalou no País, trazendo para a realidade nacional um novo conceito de comercialização, no qual cada loja tinha autonomia para tomar suas próprias decisões. Esse sistema administrativo era oposto ao tradicional das redes de supermercados, com gerência centralizada. A gestão destes seria modificada apenas no final da década de 80, período no qual as grandes redes reestruturariam toda a administração (ABRAS, 1993).

No final da década de 1970, a situação econômica, urbana e social condicionaria a atuação dos supermercados como uma forma de comercialização de alimentos para a classe média, sendo que a periferia das cidades apenas seria atingida pelas grandes redes com lojas mais simples, sem muitos produtos e serviços.

Na década de 80, a rentabilidade do setor vinha diminuindo, resultado das crises econômicas que o Brasil enfrentava. A população passou a reduzir o consumo, levando muitas redes a apresentar dificuldades financeiras. Também se pôde perceber um aumento da concorrência entre as redes supermercadistas, assim como, o enxugamento das grandes instituições e a proliferação dos pequenos, que descobriram novos nichos de mercado para atuação. Nesse período, também surgiram as lojas de conveniência e farmácias especializadas.

No intervalo histórico compreendido entre 1988 e 1992, foram registradas perdas de competitividade e eficiência dos supermercados (FOX,1992). Vários supermercadistas tiveram redução nas margens de lucro, motivada principalmente pelo acirramento da competição e a procura por preços baixos por parte dos consumidores, resultando numa pressão maior para as empresas otimizarem o controle de seus custos e a qualidade dos serviços prestados aos clientes (FLEURY *et al.*, 2000). Nesse período, o que destacava no setor supermercadista era a baixa margem, favorecimento a concentração do controle acionário em poucos grupos e dificuldade nas relações com clientes e fornecedores.

O contexto econômico comercial brasileiro à época registrava abertura de mercado às importações e a conseqüente elevação da concorrência interna. Como em outros segmentos econômicos, em especial, a indústria, este fator trouxe importantes mudanças de concepção, haja vista, que a entrada do capital estrangeiro sem restrições, com novos modelos de gestão e operacionalização, forçou as empresas nacionais a evoluírem em termos de profissionalização de sua administração e implementação de importantes e decisivas alterações em suas estratégias comerciais.

2.3.2 Mudanças e reestruturações nas empresas do varejo

Com o advento do Plano Real (1994), onde a maior estabilização econômica foi proporcionada, o setor supermercadista foi impulsionado a buscar eficiência, mas, em paralelo, esse plano também promoveu a diminuição do poder de monopólio das grandes redes, tornando comum a prática de concorrência de preços, por parte de alguns empresários supermercadistas, quando da determinação de seus preços de venda. Em face da intensificação da competição neste período, uma realidade se tornou inevitável, a guerra de preços, que trouxe outro fator marcante para o consumidor que foi a maximização dos serviços oferecidos. Redirecionou-se o foco para a diminuição dos custos operacionais, com enxugamento das estruturas e elevação da produtividade e eficiência. Novamente o consumidor foi beneficiado, pois como resultado deste esforço a indústria passou a conceder maiores prazos de pagamento para os supermercados, implicando no repasse direto ao consumidor final (MENDONÇA, 2002).

De acordo com o DIEESE (2003), no início da década de 90 o setor supermercadista brasileiro tinha três características marcantes: o capital nacional era majoritário; era constituído, predominantemente, por empresas familiares; e era caracterizado pela regionalização, ou seja, contava principalmente com redes de porte médio, com atuação em âmbito regional. Nesse período, apenas três redes atuavam nacionalmente.

Contudo, conforme destaca Mendonça (2002), ao final da década, este setor se reestruturou, alterando consistentemente sua composição. Os grandes grupos nacionais e internacionais redefiniam suas estratégias com vistas à ampliação da participação no mercado brasileiro. Os primeiros predominavam e cada vez mais cresciam sua participação de mercado, desconsiderando a existência dos pequenos varejistas.

Vale destacar que houveram várias transformações no setor a partir de 1995, conforme resgata o DIEESE (2003): “internacionalização do setor, com forte penetração do capital estrangeiro; alteração da relação de força na cadeia produtiva, motivada pelo maior poder de barganha das grandes redes junto aos fornecedores; concentração, em que poucas redes detêm grande parte do faturamento do setor; difusão de novos padrões de gestão, adquiridos pelas experiências das empresas internacionais; maiores exigências de qualificação para mão-de-

obra; e incorporação tecnológica, referente à automação e telemática (combinação de TI com telecomunicações)”.

Em análise complementar, Campos (2002, p.81), “define as tendências globais, os grandes desafios e competências que o varejo terá de desenvolver, independente do tamanho da empresa, apoiado em sete conceitos”:

- Multicanal – oferecer ao cliente diferentes formatos de lojas para melhor atender ao cliente;
- Multimobilidade – oferecer ao cliente conveniência e interatividade, por meio do comércio eletrônico;
- Multiparcerias – repensar a maneira de se relacionar com o cliente, com o fornecedor e até mesmo com os concorrentes. Nesse último caso, as empresa se unem em torno de portais de compras compartilhados (associativismo);
- Multivarejo nação – caracterizado por empresas varejistas que operam em diversos países e continentes, com marcas e formatos distintos;
- Multiexperiência – pelo fato de a sociedade ingressar na era das experiências, é importante considerar que o valor oferecido ao cliente torna-se um grande diferencial, uma vez que as emoções e sensações despertadas passam a ter um importante peso;
- Multiunicidade – as empresas devem fazer com que os consumidores se sintam únicos para a empresa, com mecanismos que os envolvam emocionalmente, surpreendendo-os e criando relações marcantes e memoráveis, de modo positivo; e
- Multitalento – refere-se às maneiras pelas quais as equipes varejistas podem se auto-integrar, motivar, comprometer e alinhar com essas novas propostas.

As constantes mudanças observadas no varejo brasileiro, especialmente no que tange ao setor supermercadista, têm como origem as transformações no comportamento do consumidor. Atualmente, o cenário é bem diferente daquele da época inflacionária, em que o consumidor realizava uma grande compra mensal, geralmente em hipermercados, que ofereciam preços e promoções mais atraentes. Com a maior estabilização da moeda brasileira, o consumidor passou a realizar mais compras de reposição em lojas próximas de suas residências, fazendo com que a fidelização, ou pelo menos a conquista da preferência do cliente, se tornasse o grande desafio da atualidade.

Dessa maneira, pode-se dizer que as lojas foram estimuladas a oferecer produtos e serviços que melhor se adaptassem às necessidades individuais dos consumidores, tais como, entregas em domicílio, cartões para clientes preferenciais e linhas de produtos com qualidade superior. Nesse ponto, destaque-se a importância dos pequenos varejistas como modelo eficaz no atendimento das necessidades dos consumidores. A evolução dos supermercados imprimiu forte ritmo de desenvolvimento do setor e, particularmente nos últimos anos, percebeu-se uma crescente competitividade entre as lojas, fato que vem exigindo alternativas criativas e eficientes para a sobrevivência e a diferenciação dos negócios (ROJO, 1998).

De acordo com o DIEESE (2003), o faturamento dos supermercados, nos últimos anos, apresentou oscilações, decorrentes, dentre outros aspectos, do desempenho da economia, da reestruturação vivida pelo segmento e, em particular, do poder aquisitivo da população.

Agora em 2007, o Censo Nielsen, mostra que a receita dos supermercados somou R\$ 124,5 bilhões, contra R\$ 113,3 bilhões em 2006, com expansão de 9,9% em valores nominais e de 6% em reais. O número de funcionários saiu de 705,4 mil para 736,6 mil, no mesmo período. Em termos de *check-outs*, o crescimento foi de 3,8%. Em número de lojas, foi acrescido o percentual de 2,2%. Os supermercados foram responsáveis, portanto, por 91,4% do número de lojas de auto-serviço no país, demonstrando a sua força e consolidação no mercado varejista.

Não obstante estes aspectos, o ano de 2007 foi marcado por um intenso movimento de fusões e aquisições, o que resultou em alterações no Ranking ABRAS. Em abril, o *Carrefour* comprou a rede Atacadão (a qual instalou sua primeira unidade em Mossoró/RN no mês de Julho/2008). O grupo Pão de Açúcar comprou, em novembro, 60% do capital da rede atacadista Assai. No mesmo mês, a chilena *Cencosud* adquiriu a rede GBarbosa.

Portanto, conforme relata o Presidente da ABRAS, Sussumu Honda, o ano passado foi muito intenso para os supermercados, que buscaram consolidar suas posições e aumentar o volume de negócios por meio de aquisições e associações, representando grande força no mercado (ABRAS, 2007).

Para se ter um parâmetro com relação ao porte dos supermercados, a Tabela 2, a seguir mostra a classificação das maiores redes supermercadistas instaladas no país:

TABELA 2 – Ranking das 10 maiores redes de supermercados brasileiros

Classificação	Empresa	Sede	Faturamento (em R\$ bilhões)
1	Carrefour Com. Ind. Ltda.	SP	19,3
2	Companhia Brasileira de Distribuição – CBD (Grupo Pão de Açúcar)	SP	18,8
3	Wal-Mart Brasil S/A	SP	15,0
4	G. Barbosa Comercial Ltda.	SE	1,89
5	Cia. Zaffari Com. e Ind.	RS	1,60
6	Epa/Mart Plus/Via Brasil	MG	1,54
7	Irmãos Bretas, Filhos e Cia.	MG	1,50
8	Prezunic Supermercados	RJ	1,47
9	Angeloni	SC	1,18
10	Super Muffato	PR	1,14

Fonte: ABRAS (2007)

Conforme Colleto e Lanfranchi (2003), um dado que impressiona sobre o setor supermercadista brasileiro é o volume total de investimentos, que opera com vultosas cifras, refletindo o alto grau de competitividade das empresas presentes no mercado. No que tange à automação, os investimentos foram direcionados principalmente aos caixas, que atualmente mostram um nível elevado de automação – mais de 90% das lojas do setor possuem frentes de caixas automatizadas.

Outro dado significativo é sobre a tendência de internacionalização dos supermercados brasileiros, principalmente se for feita uma análise do setor entre os anos de 1993 a 2002. Até 1995, por exemplo, o Carrefour era a única grande rede de capital estrangeiro atuante no Brasil (DIEESE, 2003). Atualmente, dentre as cinco principais redes atuantes no país, apenas uma – o grupo Sendas – é de capital nacional (GHISI, 2005).

No Quadro 7, a seguir demonstra-se a origem dos maiores supermercados brasileiros:

QUADRO 7 – Composição do capital dos cinco maiores supermercados atuantes no Brasil

Rede	País de origem	Ano de entrada no Brasil	Forma da entrada no Brasil	Sede
Carrefour	França	1974	Instalação de lojas com bandeira <i>Champion</i>	SP
Sonae	Portugal	1989	<i>Joint venture</i> com a rede Josepar	RS
Wall-Mart	Estados Unidos	1995	<i>Joint venture</i> com as Lojas Americanas	SP
Royal Ahold	Holanda	1996	Aquisição de 50% do capital do Supermercado Bompreço	PE
Casino	França	1999	Aquisição de 22% das ações da CBD - Pão de Açúcar	SP

Fonte: Ghisi (2005, p. 183).

2.3.3 Estratégias das pequenas empresas supermercadistas

Segundo o Super Censo 2006 realizado pela ABRAS em parceria com ACNielsen/CBPA, 80% dos supermercados brasileiros possuem menos de 700 m² de área de vendas, pulverizados em todo o território nacional, com faturamento inferior a R\$ 100 mil/mensais. Apenas 2,1% dos pontos de venda dos supermercados do Brasil têm área superior a 2.500 m² e são consideradas lojas grandes (ABRAS, 2007).

Segundo uma pesquisa realizada em fevereiro de 2000 (GONÇALVES, 2000), junto a 4.469 municípios do país, dos 5.507 considerados pelo último censo do IBGE, o amplo universo de pequenos auto-serviços pulverizados no mercado, embora diminuindo sua participação no faturamento total, tem aumentado em número de estabelecimentos. Dentre as lojas supermercadistas que mais têm crescido no mercado brasileiro, destacam-se aquelas de 1 a 4 *check-outs*, ou seja, os supermercados de pequeno porte.

O auto-serviço alimentar brasileiro é composto por quase 20 mil empresas, com cerca de 74 mil lojas, sendo que os supermercados são responsáveis por mais de 90% dos pontos e, destes, 80% são supermercados de pequeno porte (ABRAS, 2007).

Nesse contexto, destaca-se a importância dos pequenos supermercados. Eles estão em bairros, com área de vendas inferior a 350 m² e são caracterizados por trabalharem com o

conceito de auto-serviço e comercializarem, alimentos, frios, laticínios e hortifrutigranjeiros (BRITO, 1998). Possuem, geralmente, um maior conhecimento dos seus clientes do que as redes de maior porte, e são responsáveis por 30% do faturamento do setor (FRANCO, 2001).

De acordo com uma pesquisa dirigida pela ABRAS, com 60 centrais de negócios, em 2006, pôde-se concluir que estas faturaram um valor muito aproximado da quinta rede supermercadista que mais fatura no país, o que reforça a importância e o poder de competitividade desta ação conjunta.

Já em um estudo realizado pela *LatinPanel*, um dos assuntos que mais chamou a atenção, segundo Lukianocenko (2003), relaciona-se aos motivos que levam o consumidor a escolher um supermercado para realizar suas compras. Dentre os motivos, destaca-se a proximidade do estabelecimento (com a casa ou trabalho), que aparece em primeiro lugar, em todas as classes sociais analisadas – de A a E, em 52% dos casos. Além disso, o estudo focaliza que a proximidade da loja tem o mesmo peso, tanto para clientes de pequenos estabelecimentos quanto para os de grandes lojas. Essa informação reforça o conceito de que a conveniência é fator primordial na definição da opção de compra, sendo um forte indicativo a favor do supermercadista de pequeno porte. Dentre as diversas estratégias que justificam a formação das alianças entre as pequenas empresas supermercadistas, Amato (2000) e Rodrigues (2002) destacam as principais no Quadro 8, a seguir:

QUADRO 8 – Estratégias da união de esforços entre empresas

Estratégias
1. Fortalecer o poder de compra junto aos fornecedores
2. Ganhar competitividade em relação as grandes empresas do ramo
3. Garantir maior abrangência nas ações de marketing
4. Dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando os conhecimentos
5. Combinar competências e <i>know-how</i> de outras empresas
6. Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências juntos
7. Oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada
8. Exercer uma maior pressão no mercado, aumentando a força competitiva ao cliente
9. Compartilhar recursos
10. Ganhar maior capacidade de negociação com as instituições financeiras

Fonte: Ghisi (2005), a partir de Amato (2000); Rodrigues (2002).

A formação de alianças de empresas já é uma realidade para o pequeno e médio empresário, pois estes enfrentam muitas dificuldades para competir em um mercado globalizado,

marcado por fortes concorrentes – mais qualificados a enfrentar as mudanças do ambiente, devido a estrutura e recursos disponíveis – e acabam encontrando, no associativismo, uma alternativa para a sua sustentabilidade em vários aspectos (GHISI, 2005).

O objetivo de formar redes de empresas, parcerias ou alianças é, acima de tudo, obter vantagens que de outra maneira não seriam possíveis, reduzir o risco existente e, ao mesmo tempo, aumentar o retorno sobre os investimentos. Uma vez que as empresas unem suas forças por meio do associativismo, elas se tornam mais representativas para as indústrias, pois passam a assumir maior poder de compra, principalmente considerando as empresas de pequeno porte. Atuando isoladas, essas empresas não possuem poder na negociação com as indústrias, notadamente as de grande porte, já que o volume de compras é quase insignificante quando comparado às compras feitas pelas grandes instituições empresariais.

Nessa linha, Cândido e Abreu (2000), destacam algumas atividades potenciais que podem ser desenvolvidas em conjunto, considerando as práticas administrativas, conforme demonstradas no Quadro 9, a seguir:

QUADRO 9 – Atividades potenciais a serem desenvolvidas pelas redes de empresas

Práticas administrativas	Ações potenciais
Marketing	Marketing comum, pesquisas de mercado, marcas próprias, serviços de exportação
Abastecimento	Aquisições e compras conjuntas, coordenação de fornecedores
Gestão de estoques	Armazenagem e estocagem conjunta
Treinamento	Profissionalização e capacitação conjunta, compartilhamento de habilidades e conhecimentos
Pesquisa e desenvolvimento	Desenvolvimento conjunto de produtos e serviços, processos e compartilhamento de pesquisas e inovações
Gerenciamento de tecnologia	Transferência, aprimoramento e difusão de novas tecnologias
Padronização	Programa conjunto de qualidade, <i>benchmarking</i> , compartilhamento de padrões internos, <i>layout</i> de loja, fardamento

Fonte: Cândido e Abreu (2000, p. 97)

Embora existam vários motivos para a união de esforços entre empresas de pequeno porte, a dificuldade de mudança cultural tem sido um dos maiores empecilhos para muitas organizações que visam os ganhos que essa ação conjunta pode proporcionar. Participar de um

grupo associativista requer uma grande transformação na cultura do pequeno empreendedora que vê com dificuldades o concorrente como aliado.

Um exemplo claro desta realidade está relatado pelo SEBRAE (Biblioteca Temática do Empreendedor) na cidade de Franca/SP, onde um grupo de empresários do setor calçadista se associou para comprar cola de forma conjunta. Conquistaram um desconto na negociação em grupo, entretanto, a fornecedora logo em seguida entrou em contato com cada um dos clientes, separadamente, oferecendo vantagens mais significativas, porém, em negociações individuais.

Como resultado, muitos empresários passaram a comprar de forma isolada, na tentativa de obter, uma vantagem extra e imediata, frustrando o ensaio da associação que se formava, pelo motivo cultural. Nesse cenário, Souza (2004), destaca as diferenças e mudanças de posturas entre uma empresa de perfil associativista e outra individualista, conforme o Quadro 10:

QUADRO 10 – Mudança de perfil de empresa individualista *versus* associativista

Empresa de perfil individualista	Empresa de perfil associativista
Esconde dados e idéias	Compartilham informações e idéias
Administração fechada	Tem gestão transparente
Tem visão imediatista	Busca resultados de longo prazo
Tem dono personalista, centralizador, que tenta resolver tudo sozinho	Empreendedor não se considera dono da verdade
Vê o concorrente/fornecedor como um adversário a ser superado	Vê no concorrente ou fornecedor um aliado com quem pode aprender a fazer parcerias
Preocupa-se apenas com os resultados finais do negócio	O processo produtivo ou de vendas é tão importante quanto os resultados
Entende que tudo deve ser fruto de projeto nascido internamente	Não tem receios de copiar bons exemplos de outras empresas
Evita assumir compromissos com os parceiros	É sempre solidária com os colaboradores
As decisões são tomadas isoladamente	Tomam decisões de forma colegiada

Fonte: Souza (2004, p.125)

Conforme já mencionado anteriormente, nas últimas décadas diversas modificações ocorreram no setor supermercadista brasileiro. A composição do setor se encontrava polarizada. De um lado as grandes empresas, com grande poder de atuação junto aos consumidores e fornecedores, organizadas e com facilidade de captar investimentos. De outro, os pequenos e

médios supermercados, de atuação local, baixo poder de influência, com uma participação crescente no mercado, porém, em muitos casos, atuando de forma cada vez mais dispersa e desorganizada (QUENTAL *et al.*, 2001).

No lado comercial, a concentração de grandes redes nacionais e internacionais teve o efeito de tornar a situação muito mais crítica para o pequeno e médio varejista. Uma das repercussões mais evidentes dessa concentração é a forma como as indústrias passaram a encarar o supermercadista de porte pequeno e médio, vendo nesse segmento, sobretudo, um canal alternativo de distribuição (ALLEVATO JÚNIOR, 2001). Em outro sentido, os atacadistas também enfrentaram dificuldades com essa concentração, levando-os a investirem também no pequeno estabelecimento para tentar manter sua participação de mercado (LIMA, 2001).

Dentre as opções possíveis para reverter esse quadro, Gonçalves (2000) enfatiza que os pequenos e médios supermercadistas têm poucas alternativas, que passam pela profissionalização da gestão, especialização, conhecimento aprofundado de seu consumidor, capacidade de se antecipar às necessidades dos mesmos e o associativismo dos empresários para potencializar o poder de negociação junto aos grandes fornecedores, reduzindo custos.

Neste último aspecto, Leone e Leone (2007, p.185) ressaltam, que o mercado competitivo exige que as empresas se empenhem na busca contínua por redução de custos, em face das constantes mudanças do ambiente organizacional e porque predomina internamente nas firmas o fenômeno: “se algum trabalho está funcionando, ele pode melhorar em termos de uso de recursos”.

Dados os potenciais benefícios a serem obtidos por essa ação conjunta, diversas instituições associativistas foram criadas pelas pequenas e médias empresas nos últimos anos, sendo o varejo um dos pioneiros nessa forma de parceria. O sucesso das primeiras experiências no segmento supermercadista impulsionou o surgimento de iniciativas semelhantes em áreas como farmácias, materiais de construção, açougues, panificadoras e autopeças.

Essas instituições, que lembram uma cooperativa, mas desta se diferenciam pela falta de legislação específica e características legais, permitem a realização de comprar em maior escala, e também viabilizam a redução de custos significativas (DRUMOND, 2007).

No Brasil, a primeira rede de compras de supermercados, foi formada em Vitória/ES. Segundo Judge (2003), o surgimento das redes de compras aconteceu em 1987, com o simples

objetivo de seus integrantes conseguirem um melhor posicionamento perante seus fornecedores. Normalmente, a negociação é feita em nome da Associação e o fornecedor emite a nota fiscal e faz a entrega dos produtos a cada associado. Atualmente, essas redes passaram não apenas a serem aceitas, como também serem disseminadas, sendo reconhecidas como parte integrante da cadeia de suprimentos.

Esse modelo acabou evoluindo de associações de compras para centrais de negócios, termo este que retrata de forma mais realista essa ação conjunta, uma vez que as atividades entre as empresas foram ampliadas, não se restringindo apenas às compras, mas também às ações de marketing, treinamento e desenvolvimento de produtos em conjunto, entre outros.

Atualmente, conforme dados da ABRAS (2007), existem no país, aproximadamente 180 redes associativistas, com um crescimento considerável a partir da década de 90, conforme se pode ver no Quadro 11, a seguir:

QUADRO 11 – As maiores redes e associações de negócios do Brasil

Ranking	Razão Social	Nome fantasia	UF	Fatura- mento (em R\$ mil)	N° empre- sas
1	Smart Varejos Ltda	Rede Smart de Supermercados	MG	2.880.000	800
2	Rede Valor Supermercados	Rede Valor Supermercados	MG	849.143	262
3	Associação dos Varejistas do Espírito Santo S. A.	Central de Compras	ES	635.332	89
4	Associação das Empresas de Auto Serviços do Ceará	Super Rede	CE	612.000	7
5	Rede União Gaúcha de Supermercados Atacados e Distribuição Ltda	Unisuper	RS	583.085	105
6	Central de Negócio Rede Simpatia	Rede Simpatia	MG	568.000	25
7	Redems - Associação Rede Super Econômica de Supermercados do Estado de MS	Redems	MS	420.640	31
8	Unissul - União dos Supermercadistas Sulmineiros	Unissul	MG	389.850	15
9	Arcos - Associação Rede de Compras para Supermercados de São Paulo	Arcos	SP	360.000	28
10	Rede Super Ltda	Rede Super	RS	301.000	50
11	Associação Superdia de Supermercados	Super Dia	RS	285.193	5
12	Associação de Supermercados do Litoral Paulista	Rede Litoral de Supermercados	SP	249.085	19
13	Associação de compras dos Supermercados do Centro Oeste Mineiro	Asccom	MG	248.000	14
14	Associação Supermais de Varejo	Rede Supermais	MG	182.540	12
15	Redefort - Assoc. Gaúcha de Mercados	Redefort	RS	160.000	154
16	Associação dos Varejistas dos Supermercados Vale do Itajaí	Rede Top	SC	151.608	16
17	Repas - Rede Paulista de Supermercados	Supervizinho	SP	130.000	28
18	Rede Util de Supermercados	Rede Super Útil	RS	128.868	83
19	Avern - Assoc. dos Varejos do Est. do Rio Grande do Norte	Super Show Supermercados	RN	127.401	17
20	Rede de Supermecados Independentes Giroforte	Rede Giroforte	MG	102.300	16

Fonte: Comitê Redes e Associações de Negócios da ABRAS (2007).

2.3.4 A força dos pequenos supermercados

Os pequenos e médios supermercados se uniram e os resultados estão aparecendo. De acordo com pesquisa realizada pela *Latinpanel*, em parceria com a Associação Brasileira de Supermercados (Abras), as redes e associações de negócios faturaram R\$ 15,9 bilhões em 2006, um crescimento de 12% em relação ao resultado de 2005. Descontada a inflação, o índice real de alta é de 7,7%.

O número de lojas de pequenos supermercados aumentou de 3.056 em 2005 para 3.214 no ano de 2006. O faturamento do setor de supermercados em geral, levando em conta também os resultados das grandes empresas, cresceu 1,65% no período. As empresas que aparecem nos três primeiros lugares do ranking são as mesmas de outra pesquisa anteriormente realizada: a rede *Smart*, de Minas Gerais, com faturamento de R\$ 2,8 bilhões em 2006; a rede Valor, também de Minas, com R\$ 849,1 mil; e a Central de Compras, do Espírito Santo, com R\$ 635,3 milhões. A Arcos, de São Paulo, aparece no nono lugar do ranking, com um total de R\$ 360 mil (Jornal Diário do Comércio, 13/09/2007, seção Economia).

Os supermercados formam uma rede ou se associam buscando poder de barganha com fornecedores, se fortalecer para enfrentar a concorrência, para terem acesso a mais fornecedores e melhorar o relacionamento com o cliente.

A pesquisa feita pela *Latinpanel* mostra ainda, que 74% das donas de casa compram em três ou mais vezes por mês nos supermercados de bairro. Além do aumento de vendas, os pequenos e médios estabelecimentos conseguem melhores condições de negociação, a redução de custos e o crescimento da rentabilidade. As empresas não estão se unindo apenas para aumentar resultados. A parceria já está englobando também a padronização das lojas, que estão alcançando a profissionalização. O levantamento da *Latinpanel* e da Abras indica que há 150 redes e associações de negócios em todo o Brasil, que unem 3.214 lojas, número 5% superior ao observado no ano de 2006 (ABRAS, 2007).

Os brasileiros gastam, em média, R\$ 117 em mercados de bairro, enquanto os hipermercados vendem cerca de R\$ 90 aos clientes. Os dados são da AC Nielsen, numa pesquisa sobre hábitos de consumo por porte das lojas. Em 2006, mercados com até quatro caixas foram responsáveis por 34,2% das vendas no setor. Isso representa R\$ 61,8 bilhões dos R\$ 180,5

bilhões do total. Até a frequência dos compradores é maior. São cerca de 13 visitas aos mercadinhos contra quatro aos hipermercados.

O consumo não só aumentou para os pequenos mercadinhos, mas também para os estabelecimentos médios, de até 2,5 mil m². Quem afirma é o presidente da Associação Brasileira dos Supermercados (Abras), Sussumo Honda. Ele conta que existe uma constante mudança que iniciou há mais ou menos dez anos, com uma maior estabilidade econômica e o Plano Real. Para ele, os hipermercados ficam em último plano pela dificuldade de acesso. Geralmente, eles se localizam em lugares mais afastados e os frequentadores vão de carro, o que reduz o número de clientes em potencial.

QUADRO 12 – Crescimento das associações de pequenos e médios supermercados

Os pequenos crescem			
Ano/variação	2005	2006	2006/2005
Faturamento bruto	R\$ 14,2 bilhões	R\$ 15,9 bilhões	12,2 % *
Número de lojas	3.056	3.214	5 %
Número de <i>check-outs</i>	13.667	14.240	4 %
Área de vendas	1,56 milhão de m ²	1,95 milhão de m ²	25 %

Fonte: ABRAS (2007).

(*) Crescimento nominal

2.3.5 As associações de supermercados no Rio Grande do Norte

A Rede Mais, em Natal, surgiu em 1996, com o nome RN Super (sua razão social), naquela época, alguns empresários descobriram a necessidade de se unirem. Sem qualquer projeto mais audacioso ou futurista, os associados detectaram que teriam mais força se estivessem juntos. Assim, os mesmo resolveram montar uma central de compras, que teria a função de reunir os pedidos de todas as lojas. O RN Super não significava compra centralizada,

apenas existia uma união de pedidos com o faturamento sendo realizado de maneira individual para cada associado, pois cada supermercado era uma empresa diferente (QUEIROZ, 2003).

O grupo saiu do perfil de trabalhar focado em destruir os concorrentes, com estratégias de preços, para investir em serviços, utilizar o poder de barganha para ser mais competitivo, e também usou o lucro adquirido com a união para reinvestir em suas lojas, trocando equipamentos, informatizando seus processos e adquirindo mais lojas.

Em 2001, os associados vislumbraram algo maior criando a Rede MAIS, onde trabalham de forma cooperativista, avançando em outras ações conjuntas, tais como: instituição da Central Rede MAIS, padronização de lojas, fardamentos e sistema de informática.

Hoje a Rede MAIS é uma prova que o associativismo é uma das melhores saídas para crescer entre forte concorrência. Com cerca de 14 mil metros quadrados em área de vendas, quase 1,5 mil funcionários e um faturamento anual de aproximadamente R\$ 192 milhões, a rede já chegou a 24 lojas no estado (Tribuna do Norte, 25/03/07).

Depois de ingressar na rede, que não está à procura de novos sócios, houve supermercado que experimentasse o invejável aumento de 50% nas vendas (Tribuna do Norte, 25/03/07).

Em 2003, através de um evento da ABRAS, um grupo de 23 micro e pequenos empresários potiguares decidiram reunir esforços. Eles enfrentavam os grandes concorrentes internacionais, o Nordeste e a Rede MAIS, viram na associação uma forma de ganhar competitividade e atrair mais clientes, com preços mais baixos e campanhas publicitárias que, sozinhos, não poderiam sequer pensar em fazer. Um ano depois surgiu a Associação dos Varejistas do Estado do Rio Grande do Norte (AVERN) e, em 2005, eles criaram o SuperShow Supermercados (Tribuna do Norte, 25/03/07).

O também grupo potiguar, Nordeste, é o único grupo empresarial nordestino a ingressar na recém criada Rede Brasil, que está se consolidando no país e tem representantes em nove estados. Ainda voltada para definição de seu formato jurídico e fechada para a mídia, a Rede Brasil existe desde 2005 e é integrada por 13 supermercados de médio porte, que se reuniram para enfrentar a forte concorrência pelas redes internacionais: a francesa *Carrefour*, a Norte-americana *Wall Mart* e o Pão de Açúcar. Atualmente a união das 13 empresas funciona para troca de experiências e aprendizados - o *benchmarking* - e compra de importados como

vinhos, chocolates e bacalhau. Haverá em breve uma compra de equipamentos através da rede, o que trará uma economia entre 10 e 20% na aquisição (Tribuna do Norte, 25/03/07).

A Rede 10 de Supermercados, em Mossoró, foi fundada em 2000 e hoje tem 12 lojas, sendo 08 localizadas na cidade de Mossoró, 01 em Umarizal, 01 em Areia Branca, 01 em Baraúna e 01 em Patu. Conforme registrado pela direção da Rede, apesar do mercado muito disputado, houve um sensível aumento do faturamento individual das lojas.

Neste contexto, considerando os aspectos abordados neste referencial teórico a problemática investigada neste trabalho se fundamenta na preocupação de descobrir qual o encaminhamento teórico a rede estudada seguiu.

3 METODOLOGIA

A finalidade de uma pesquisa é descobrir respostas para algumas questões, mediante a aplicação de métodos científicos, que são desenvolvidos para intensificar a probabilidade de as informações obtidas serem utilizadas nas questões apresentadas e de serem seguras e imparciais. De acordo com Marconi e Lakatos (2002), a pesquisa é uma indagação minuciosa na procura de fatos e princípios. O pesquisador não deve apenas buscar a verdade, mas sim encontrar repostas as questões propostas, utilizando métodos científicos.

A metodologia é um conjunto de métodos de como proceder no curso da investigação, assim sendo, a sua explicitação pode ser considerada uma etapa fundamental, no sentido de esclarecer como se pretende tratar o problema colocado (SILVA, 1999). O método utilizado nesta pesquisa foi o dedutivo. Segundo, Marconi e Lakatos (2002), esse método é desenvolvido como o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo, auxiliando as decisões do pesquisador.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo de caso é caracterizado como quali-quantitativo, descritivo e de campo. Segundo Trivinhos (1987), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa detalhadamente. Pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Para Richardson (1999), o método qualitativo permite ingressar no universo conceitual e na base de pensamento dos integrantes da pesquisa, verificando os significados atribuídos aos fatos, já o método quantitativo representa em princípio a intenção de garantir a precisão dos resultados e evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às interferências. Segundo Malhotra (2001), a pesquisa quantitativa é uma forma de coleta de dados estruturada, que visa quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo. Já Gil (1999) esclarece que esse tipo de pesquisa tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento entre as variáveis. Uma pesquisa de

campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações acerca de um problema, para o qual se procura respostas. De acordo com Marconi e Lakatos (2002), o que principalmente caracteriza esta pesquisa como uma pesquisa de campo é o levantamento no mercado das percepções dos agentes envolvidos na temática estudada.

3.2 UNIVERSO/AMOSTRA DA PESQUISA

O universo deste estudo são as 12 (doze) empresas que atualmente compõem a rede, na mesorregião¹ de Mossoró e estão integradas a 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.

Como foram pesquisadas as 12 (doze) empresas da Associação Rede 10 de Supermercados, que estão relacionadas a seguir, no Quadro 13, trata-se de uma pesquisa censitária.

QUADRO 13 – Relação dos supermercados integrantes da Rede 10

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

Fonte: Associação Rede 10.

¹ Mesorregião é uma subdivisão dos [estados brasileiros](#) que congrega diversos [municípios](#) de uma área geográfica com similaridades econômicas e sociais. Foi criada pelo [IBGE](#) e é utilizada para fins estatísticos e não constitui, portanto, uma entidade política ou administrativa.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

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.

3.4 QUESTIONÁRIO

O questionário (Apêndice 1) foi desenvolvido em consonância com o modelo teórico da Escola do Poder citada no referencial teórico desta pesquisa. O referencial foi feito com base em material publicado em livros, artigos científicos, dissertações, revistas, redes eletrônicas, periódicos e informações obtidas junto a instituições ligadas ao setor.

O questionário está dividido em três grupos, sendo que sua estrutura foi construída em sintonia com as premissas das escolas de estratégias, onde propicia 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 referente 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.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

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

Para obter os resultados estatísticos, foi utilizado o software *Statistica 6*.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa. Por uma questão de organização, dividiu-se em duas partes: a primeira parte contendo a análise descritiva das respostas aos questionários, e a segunda, as respostas às questões de pesquisa formuladas na problematização.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS

Esta primeira parte apresenta os resultados obtidos, de acordo com a divisão dos grupos de questões estabelecidos.

4.1.1 Caracterização geral dos Supermercados associados à Rede 10

A Tabela 3 descreve as cidades onde a Rede 10 tem supermercados associados. Percebe-se a predominância da cidade de Mossoró/RN (66,67%) entre os respondentes, fato perfeitamente justificável, pois a Rede 10 surgiu nesta cidade.

Tabela 3 – Localização/cidades

	Frequência	Percentual
Mossoró	8	66,67
Areia Branca	1	8,33
Umarizal	1	8,33
Patu	1	8,33
Baraúna	1	8,33
Total	12	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Pela Tabela 4, a seguir, percebe-se que 4 (33,33%) dos supermercados integrantes da rede iniciaram sua atividades entre a década de 70 e 90, sendo que um deles, existe no mercado há mais de 34 anos. Dos outros integrantes da Rede, 8 deles (66,67%) iniciaram sua atividades após a criação da Associação Rede 10 em 2000.

Tabela 4 – Ano de fundação

	Frequência	Frequência Acumulada	Percentual	Percentual acumulada
Entre 1974 e 1986	2	2	16,67	16,67
Entre 1987 e 1999	2	4	16,67	33,33
Entre 2000 e 2006	8	12	66,67	100,00
Total	12	-	-	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

A Tabela 5 indica o número de lojas por associado da Rede 10, onde verifica-se que 2 supermercadistas possuem duas lojas, representando o percentual de 33,33% das lojas associadas e 8 (66,67%) possuem apenas 1 loja integrando a Rede10.

Tabela 5 – Número de lojas (filiais)

	Frequência	Percentual
1	8	66,67
2	4	33,33
Total	12	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Relativamente à dimensão dos pontos de venda, conforme a Tabela 6 a seguir, constatou-se que em sua maioria as lojas integrantes da Rede 10 estão dimensionadas entre 100,1 e 300 m² (5 lojas), fato este que indica serem as mesmas de pequeno porte, tendo em vista, que os supermercados tradicionais se situam entre 251 e 1000 m², os médios entre 1000 e 2500 m² e os grandes entre 2500 e 5000m². Contudo, estes representam 37,2% do mercado, com cerca de 1,8 mil estabelecimentos no país. (ABRAS, 2008).

Tabela 6 – Tamanho médio da loja (em m²)

	Frequência	Percentual
Até 100	1	8,33
De 100,1 a 300	5	41,67
De 300,1 a 400	2	16,67
De 400,1 a 700	4	33,33
Total	12	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Observa-se, através da Tabela 7, a seguir, que 10 supermercados (83,33%) apresentam em média 6 gôndolas em suas lojas para exposição dos produtos e apenas 2 supermercados (16,67%) dispõem de 10 a 12 gôndolas.

Tabela 7 – Número aproximado de gôndolas

	Frequência	Percentual
Entre 4 e 7	10	83,33
Entre 8 e 12	2	16,67
Total	12	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Já com a relação aos *check-outs*, registra-se uma concentração em até 3 caixas (66,67%) nas lojas pesquisadas, sendo que na maioria das lojas, observou-se durante a pesquisa que o proprietário ou cônjuge e filhos, são operadores responsáveis por pelo menos um dos *check-outs*.

Tabela 8 – Número médio de *check-outs*

	Frequência	Percentual
Até 3	8	66,67
De 4 a 7	4	33,33
Total	12	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Do total das empresas investigadas, conforme Tabela 9, duas (16,67%) registraram volume de vendas da ordem de R\$ 50 mil a R\$ 100 mil, por mês; sendo que a maioria teve seu faturamento enquadrado na faixa que vai de R\$ 100.001 até R\$ 150 mil, que foram 5 (41,67%) dos supermercados associados a rede; já com o faturamento entre R\$ 150.001 e 175 mil, registrou-se 3 (25%) supermercados e, apenas 2 (16,67%) declararam ter faturamento superior a R\$ 175 mil mensais.

Conforme esta constatação, abstrai-se que os integrantes da Associação Rede 10 de Supermercado estão classificados como micro e pequenos empresários do varejo alimentar. Por considerar ser a mais coerente, utilizou-se para classificar as empresas quanto ao porte a

classificação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), considerando a receita operacional bruta anual, em reais.

A classificação, de acordo com o BNDES, é aplicável tanto à indústria, quanto ao comércio e aos serviços. A Carta Circular nº 64/02, de 14 de outubro de 2002, informa que: microempresas são aquelas com receita operacional bruta anual de até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais); pequenas empresas são aquelas que possuem receita operacional bruta anual superior a 1.200 (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais); médias empresas são aquelas que possuem receita operacional bruta anual superior a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais); e grandes empresas são aquelas que possuem receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).

Tabela 9 – Volume de faturamento

Faturamento em R\$ (mês)	Frequência	Percentual
De 50.001 a 100.000	2	16,67
De 100.001 a 150.000	5	41,67
De 150.001 a 175.000	3	25,00
Acima de 175.000	2	16,67
Total	12	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

4.1.2 Informações gerais sobre os respondentes

Pela Tabela 10, a seguir, percebe-se que 9 (75,00%) dos 12 entrevistados fazem parte do quadro societário da empresa; 41,67% são diretores; 33,33%, sócio-gerente. O restante dos entrevistados, 3 (25%) são gerentes. Esses cargos revelaram-se dessa forma visto que a pesquisa foi direcionada para esse público-alvo, conforme contato telefônico feito diretamente com os proprietários das empresas, como forma de atender aos propósitos da pesquisa, considerando que as pessoas que fazem parte da administração ou do quadro societário reúnem mais condições de responder a temas relacionados à gestão organizacional.

Tabela 10 – Cargo ocupado

	Frequência	Percentual
Gerente	3	25,00
Diretor	5	41,67
Sócio-gerente	4	33,33
Total	12	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

A Tabela 11 indica o tempo de experiência que os respondentes têm nessa área específica de supermercado. Os dados demonstram que 50% têm entre um e cinco anos de experiência no setor, 33,3% entre seis e dez anos e 16,67% acima de dez anos de experiência no setor, com variação de 22 a 34 anos de atuação neste segmento. Verifica-se que a maioria dispõe de experiência no setor, onde 50% já atuam neste ramo no período compreendido entre seis e trinta e quatro anos, o que pode favorecer a aptidão para o associativismo, já que conhecer as atividades do empreendimento é uma característica fundamental nesse processo.

Tabela 11 – Tempo de experiência no ramo

	Frequência	Percentual
Entre 1 e 5 anos	6	50,00
Entre 6 e 10 anos	4	33,33
Acima de 10 anos	2	16,67
Total	12	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Os resultados obtidos ao se investigar o tempo em que os entrevistados atuam na associação, são apresentados na Tabela 12. Um índice de 50% dos respondentes tem entre 1 e 5 anos de vínculo com a empresa, e os outros 50% tem de 6 a 10 anos de vínculo.

Tabela 12 – Tempo de atuação da Rede 10

	Frequência	Percentual
Entre 1 e 5 anos	6	50,00
Entre 6 e 10 anos	6	50,00
Total	12	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Quanto ao grau de instrução dos respondentes, a Tabela 13, a seguir, indica que o nível médio completo caracteriza-se como o nível de maior frequência (50%). Foi encontrado

apenas um entrevistado (8,33%) com o nível superior completo. Verifica-se que não há uma preocupação por parte dos gestores em relação à qualificação profissional, já que apenas 16,67% estão cursando graduação e nenhum possui pós-graduação em nível de mestrado, além de 25% não ter concluído o ensino médio.

Tabela 13 - Grau de instrução

	Frequência	Percentual
Nível médio incompleto	3	25,00
Nível médio completo	6	50,00
Nível superior completo	1	8,33
Nível superior incompleto	2	16,67
Total	12	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

4.1.3 Aspectos relativos à estratégia de associativismo da Rede 10

Esta seção detalha os resultados das investigações de campo realizadas com os supermercadistas integrantes da REDE 10 e sua subsequente análise, considerando as observações específicas e relevantes considerações de cada um deles.

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 enfrentam dificuldades semelhantes de sobrevivência, onde a idéia 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, 10 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), conforme Tabela 14, a seguir. Tais dados reforçam a idéia abordada na teoria deste estudo, onde para Candido e Abreu (2005) as redes propiciam a estas empresas as condições necessárias de sobrevivência.

No entanto, muito 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 a enfrentarem a resistência da mudança na forma de gerir seus negócios, convivendo de forma coletiva com outros empresários, compartilhando idéias e objetivos.

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

Tabela 14 – Principais motivos da formação da Rede 10

Motivos	Primeiro motivo(em nº)	Segundo motivo(em nº)	Terceiro motivo(em nº)
Necessidade de melhorar o poder de barganha junto aos fornecedores	2	8	2
Necessidade de sobrevivência perante a forte concorrência do setor	10	0	0
Necessidade de acesso a um número maior de fornecedores	0	3	4
Necessidade de operar com um <i>mix</i> melhor de produtos	0	1	4
Necessidade de atender melhor aos clientes, oferecendo melhores preços e serviços	0	3	5
NS/NR	1	1	1

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Quanto aos objetivos atuais da associação, conforme Tabela 15, 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 a especificidade dos propósitos da relação (GEINDRE, 2001).

Tabela 15 – Objetivos atuais da Associação Rede 10

Objetivos	Primeiro objetivo(em nº)	Segundo objetivo(em nº)	Terceiro objetivo(em nº)
Comprar produtos mais baratos	9	0	0
Conseguir melhores prazos de pagamento	0	7	1
Fortalecer a união dos supermercados integrantes da rede	0	3	1
Negociar diretamente com a indústria, com poder de compra (grandes volumes)	0	0	7
Compartilhar tecnologia, informações e ações de marketing (vendas, promoções, publicidade)	1	0	1
Compartilhar ações jurídicas	0	0	0
NS/NR	2	2	2

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Vários ganhos foram conseguidos pelos supermercadistas por fazerem parte da associação, conforme se destaca na Tabela 16. 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 a reflexão de que a maior representatividade no mercado (muitas lojas com a mesma logomarca) interagindo mutuamente, trazem resultados surpreendentes para todos individualmente, corroborando com as idéias de Mintzberg (2000), quando trata de estratégia com interação com o ambiente.

Tabela 16 – Ganhos já obtidos por ser integrante da Rede 10

Ganhos	Primeiro ganho(em nº)	Segundo ganho(em nº)	Terceiro ganho(em nº)
Melhores condições na negociação com fornecedores	10	0	0
Serviços de marketing e promoção conjuntos	0	6	0
Profissionalização da administração	0	0	0
Recrutamento e treinamento de funcionários em conjunto	0	0	2
Assessoria jurídica em conjunto	0	0	0
Compartilhamento de custos (transportes, divulgação)	0	2	4
Padronização de lojas e uniformes	0	1	2
Criação do cartão fidelidade	0	0	2
Troca de experiência entre as empresas participantes da rede	0	1	0
NS/NR	1	1	1

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Do total de supermercados pesquisados, 6 registraram um aumento de até 5% no faturamento das lojas, conforme Tabela 17. 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.

Tabela 17 – Ganhos já obtidos em termos de aumento nas vendas

Ganhos	Frequência	Percentual
Até 5%	6	50,00
De 5,1 a 15%	4	33,33
Mais de 25%	2	16,67
Total	12	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Com relação ao aumento da variedade de produtos expostos nas gôndolas, conforme se pode evidenciar através da Tabela 18, 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 aos quais não tinham acesso direto, diminuiram, 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.

Tabela 18 – Ganhos já obtidos em termos de aumento do *mix* de produtos

Ganhos	Frequência	Percentual
Até 5%	7	55,33
De 5,1 a 15%	5	41,67
Total	12	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Embora tenha existido uma concentração com relação ao percentual, conforme Tabela 19, onde 11 supermercadistas afirmaram ter conseguido comprar produtos mais baratos junto aos fornecedores após a adesão a 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.

Tabela 19 – Ganhos já obtidos em termos de redução nos preços dos produtos comprados

Ganhos	Frequência	Percentual
Até 5%	11	91,67
De 5,1 a 15%	1	8,33
Total	12	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Em relação aos custos médios nas lojas supermercadistas, 11 pesquisadas afirmaram uma diminuição de até 5%, conforme Tabela 20. 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 de 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.

Tabela 20 – Ganhos já obtidos em termos de redução do custo médio

Ganhos	Frequência	Percentual
Até 5%	11	91,67
De 5,1 a 15%	1	8,33
Total	12	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

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.

A Tabela 21 mostra que 11 (91,67%) dos supermercadistas concordam com essa complementariedade e apenas 1 (8,33%), acha que por si só essa ação proporciona a sobrevivência dos supermercados integrantes da rede. Nenhum entrevistado respondeu negativamente.

Tabela 21 – Associativismo proporciona a sobrevivência dos supermercados

	Frequência	Percentual
Sim, por si só essa ação proporciona a sobrevivência dos supermercados integrantes da rede	1	8,33
Sim, essa ação proporciona a sobrevivência dos supermercados integrantes da rede, mas desde que outras ações internas, de caráter conjunto, sejam desenvolvidas	11	91,67
Total	12	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

No tocante aos resultados proporcionados pela integração a Rede 10 de Supermercados, se justificam o associativismo, os respondentes foram enfáticos mais uma vez, informando em sua maioria, 9 (75%), que certamente os ganhos já obtidos justificavam a formação da associação, enquanto apenas 3 (25%), responderam que os ganhos proporcionaram parcialmente uma melhoria relativa na rentabilidade dos integrantes.

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

Tabela 22 – Os ganhos justificam o associativismo

	Frequência	Percentual
Com certeza os ganhos já obtidos justificam esse associativismo	9	75,00
Em parte, pois os ganhos propiciaram uma melhoria relativa na rentabilidade dos supermercados	3	25,00
Total	12	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Em contrapartida, considerando as dificuldades iniciais encontradas na sua criação, a associação em rede enfrentou algumas barreiras, onde 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), conforme se pode observar na Tabela 23.

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 idéia 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.

Tabela 23 – Principais dificuldades iniciais

	Primeira dificuldade (em nº)	Segunda dificuldade (em nº)	Terceira dificuldade (em nº)
Questões culturais entre os empresários proprietários dos supermercados integrantes	6	3	2
Falta de cooperação e comprometimento de alguns associados	4	5	2
Falta de afinidade entre alguns associados	3	2	4
Visão limitada dos associados, que a viam apenas como uma associação para compras e não para negócios	2	1	0
Dificuldade de relacionamento com grandes indústrias	1	0	0
Operacionalização da unificação das compras dos produtos	2	0	1
Falta de credibilidade das indústrias na Associação Rede 10, pelo de ser recém-criada	1	1	1
Predominância do espírito individualista	1	0	0
Sistema tributário nacional (bi-tributação)	2	2	2
NS/NR	1	1	1

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Notou-se que um dos maiores problemas enfrentados pela associação atualmente, se referia à falta de cooperação e comprometimento de alguns associados (5), o que evidencia que, assimilar a idéia de cooperação, compartilhamento de ganhos e ações conjuntas, em detrimento das individuais, nem sempre é uma tarefa fácil, conforme se observa na Tabela 24, a seguir:

Tabela 24 – Principais dificuldades atuais

	Primeira dificuldade (em nº)	Segunda dificuldade (em nº)	Terceira dificuldade (em nº)
Questões culturais entre os empresários proprietários dos supermercados integrantes	2	3	2
Falta de cooperação e comprometimento de alguns associados	4	5	2
Falta de afinidade entre alguns associados	3	2	4
Visão limitada dos associados, que a viam apenas como uma associação para compras e não para negócios	2	1	0
Dificuldade de relacionamento com grandes indústrias	1	0	0
Operacionalização da unificação das compras dos produtos	5	0	1
Falta de credibilidade das indústrias na Associação Rede 10, pelo de ser recém-criada	1	1	1
Predominância do espírito individualista	1	0	0
Sistema tributário nacional (bi-tributação)	2	2	2
NS/NR	1	1	1

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Os pesquisados também foram questionados sobre o relacionamento e o envolvimento dos supermercados integrantes da rede (Tabela 25). Mesmo reconhecendo a cooperação dos associados como a maior dificuldade, quatro pesquisados (33,33%) afirmaram considerar positivo o relacionamento entre os integrantes e, para oito deles (66,67%), o grau de envolvimento dos mesmos é parcialmente positivo. Isso acontece porque, quando os supermercadistas passam a ter ganhos representativos por fazerem parte da rede e compreendem sua função essencial nesse processo, tornam-se mais envolvidos e comprometidos com as ações realizadas. Nenhum dos entrevistados destacou um alto grau de envolvimento dos empresários, fato este que só se observa com a maturidade da relação associativa.

Isso mostra conformidade com o exposto por Mohr; Spekman (1994), quando retratam que a confiança, a qualidade da comunicação e a resolução conjunta de problemas têm efeitos positivos para a manutenção do relacionamento.

Tabela 25 – Grau de relacionamento entre os supermercadistas

	Freqüência	Percentual
Muito positivo	4	33,33
Parcialmente positivo	8	66,67
Total	12	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Conforme a Tabela 26, verificou-se que o grau de envolvimento dos supermercadistas com a Associação Rede 10 é bastante acentuado, onde 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) que contribuem ao sucesso da estratégia.

Tabela 26 – Grau de envolvimento dos supermercadistas

	Freqüência	Percentual
Alto grau	5	41,67
Médio grau	6	50,00
Baixo grau	1	8,33
Total	12	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Outro aspecto investigado se relacionou às ações adotadas em conjunto, para se ter claro o que estava sendo desenvolvido pela rede (Tabela 27). 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, teve destaque em 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.

Tabela 27 – Principais atividades desenvolvidas em conjunto

Atividades	em nº
Compras	12
Padronização de lojas e uniformes	12
Campanhas publicitárias	12
Cartão de crédito unificado entre os integrantes da Associação Rede 10	12
Desenvolvimento de um logotipo único	12
Promoções de produtos	11
Treinamento de funcionários	2
Recrutamento e seleção de pessoal	1
Fabricação de produtos de marca própria	0
Ações legais/jurídicas	0
Logística de armazenagem e distribuição	0

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Diversos produtos são adquiridos por intermédio da Associação Rede 10 (Tabela 28), com destaque para aqueles da cesta básica, frios e laticínios, bebidas e produtos congelados e semi-prontos, que foram mencionados por quase a totalidade dos entrevistados. Já produtos como os hortifrutigranjeiros, carnes, de higiene e limpeza e produtos de beleza e perfumaria, foram citados por menos de 50% dos supermercadistas como comprados pela rede. Apenas para os produtos infantis, é que se registrou unanimidade da não aquisição pela rede, por todos os investigados. Isso significa que ainda existe uma limitação na abrangência dos produtos

adquiridos pela rede. A tendência é que, no início da sua formação, os supermercadistas foquem suas compras nos produtos da cesta básica, e, à medida que essa ação ganhe espaços e se consolide totalmente, seja ampliado o escopo, adquirindo, por exemplo, produtos de maior valor agregado.

Tabela 28 – Principais produtos adquiridos via Associação Rede 10

Atividades	em nº
Produtos da cesta básica	12
Frios e laticínios	10
Bebidas	10
Produtos congelados e semi-prontos	9
Produtos perecíveis (frutas, verduras e legumes)	4
Produtos de higiene e limpeza	4
Carnes	3
Produtos de beleza e perfumaria	2
Produtos infantis	0

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

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 (Tabela 29).

Tabela 29 – Volume de compras

Volume em %	Frequência	Percentual
Até 10%	1	8,33
De 11 a 40%	10	83,33
NS/NR	1	8,33
Total	12	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Outro aspecto identificado na pesquisa se relacionou às ações visando à profissionalização da rede. Conforme Tabela 30, 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.

Tabela 30 – Principais ações tomadas visando à profissionalização

Atividades	em nº
Investimento em tecnologia (equipamentos, maquinários, computadores, programas especializados)	7
Investimento em infra-estruturas modernas e funcionais	7
Contratação de profissionais especializados para o gerenciamento	5
Investimento em consultoria empresarial	3
Investimento e treinamento e desenvolvimento de recursos humanos	2
Investimento em logística	1
Nunca fiz investimento visando à profissionalização	0
Não acredito em consultoria empresarial	0
NS/NR	1

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

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 sinalizadoras, onde do total pesquisado 8 (66,67%) disseram que sim, que querem não só permanecer na rede como ampliar os horizontes de atuação da cooperação. Enquanto 3 (25%), afirmaram que sim, que querem permanecer na rede e manter tudo como está atualmente. Apenas 1 (8,33%) não respondeu. Esses dados remetem a análise que, mesmo existindo algumas dificuldades conforme relatado neste tópico e analisado nas Tabelas 23 e 24, os ganhos são significativos e acabam compensando os esforços necessários para consolidar essa iniciativa.

Tabela 31 – Pretensão de se manter ligado à Rede 10 nos próximos 5 anos

	Frequência	Percentual
Sim, permanecer e ampliar os horizontes de atuação da cooperação	8	66,67
Sim, permanecer e manter tudo como está atualmente	3	25,00
NS/NR	1	8,33
Total	12	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

No tocante ao interesse em ampliar as ações conjuntas atualmente desenvolvidas, foi perguntado aos entrevistados se haviam pretensões neste sentido, conforme demonstrado na Tabela 32. Em destaque, evidenciou-se que os itens: fabricação de produtos de marca própria e a logística de armazenagem e distribuição foram apontados unanimemente 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 que a Associação Rede 10 de Supermercados dispuser de um Centro de Distribuição – CD, isto possibilitará a ampliação do universo e volume de produtos comprados diretamente 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 a 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.

Tabela 32 – Interesse em ampliar atividades desenvolvidas em conjunto

Atividades	SIM	Percentual (%)	NÃO	Percentual (%)
Compras	10	83,33	2	16,67
Padronização de lojas e uniformes	0	0,00	12	100,00
Campanhas publicitárias	10	83,33	2	16,67
Cartão de crédito unificado entre os integrantes da Associação Rede 10	0	0,00	12	100,00
Desenvolvimento de um logotipo único	0	0,00	12	100,00
Promoções de produtos	10	83,33	2	16,67
Treinamento de funcionários	8	66,67	4	33,33
Recrutamento e seleção de pessoal	8	66,67	4	33,33
Fabricação de produtos de marca própria	12	100,00	0	0,00
Ações legais/jurídicas	10	83,33	2	16,67
Logística de armazenagem e distribuição	12	100,00	0	0,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

É importante ressaltar que a formação das redes de negócios é uma realidade no mercado brasileiro, conforme se pode perceber pela pesquisa. Essa iniciativa potencializa a troca de experiências e informações, o desenvolvimento de ações de marketing com custo dividido e a capacitação e profissionalização dos seus associados.

Para o micro e pequeno supermercadista, que convive com a constante falta de crédito, encargos fiscais pesados e opera em um mercado concorrencial acirrado, dominado por grandes cadeias nacionais e internacionais, a associação em rede é sem dúvida um opção bastante interessante na busca pela competitividade. Muitos dos supermercadistas investigados nesta pesquisa vêm como a única alternativa viável para se fortalecerem e enfrentarem a grande concorrência no setor.

Entretanto, torna-se importante reforçar que é necessário ampliar o foco de compras conjuntas para outras ações que agreguem valor ao associativismo, não visando apenas

maximizar o potencial de ganhos que essa iniciativa pode propiciar, mas, de certa forma, buscar a sua sustentabilidade e perpetuidade.

A importância do planejamento, definição de objetivos, profissionalização e padronização de processos são alguns dos exemplos do foco da atenção das redes de negócios em um estágio mais evoluído. Aos poucos essas mudanças precisam ser implementadas, para ampliar o seu grau de diversidade e possibilitar o oferecimento de melhores e mais amplos serviços. Este sentimento parece estar permeando o pensamento da maioria dos integrantes da Associação Rede 10 de Supermercados.

Como se percebe há uma forte interação com o modelo teórico registrado por Mintzberg *et al.* (2000), da Escola do Poder, o que comprova que estas organizações necessitam de estar atentas as mudanças que ocorrem no cenário em que estão inseridas, sob pena de serem excluídas do contexto competitivo; por sua vez, precisam tomar decisões rápidas para sobreviver à concorrência com os grandes conglomerados; e, exercitar a capacidade de adaptação às variações de condições concorrenciais, utilizando as habilidades políticas, de negociação e de liderança, seja como um processo intra-organizacional ou como o comportamento da própria entidade em seu ambiente externo.

5 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.

É por estes fatos que 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, com 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 às melhores negociações, limitando o potencial de ganho que essa união proporciona.

No entanto, à medida que há um amadurecimento da concepção dessa idéia e o comprometimento dos associados acontece, essa ação se expande e outras atividades de maior valor agregado são incorporadas, como a troca de informações-chaves 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 dos 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; focar na satisfação do cliente interno e externo; investir mais no desenvolvimento do setor de cadastro e concessão de créditos, visando buscar mais garantias e evitar a inadimplência descontrolada; ampliar as negociações realizadas diretamente com a indústria, reduzindo a dependência dos atacadistas e, conseqüentemente, obtendo melhores preços nos produtos comprados; ampliar o 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 com 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 numa série de conseqüências 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 na 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 intra-organizacionais, já o poder macro, por sua vez, reflete a interdependência de uma organização com o seu ambiente.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. Administração estratégica de mercado. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ABRAS, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. Quarenta anos de supermercados no Brasil. São Paulo: Informe Comunicação, 1993. 186p.
- _____. Cinquenta anos de supermercados no Brasil. São Paulo: Informativo Informe Comunicação, 2002. 234p.
- ABRAS. Associação Brasileira de Supermercado. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/index.php>> Acesso em: 18 maio 2008.
- ALLEVATO JUNIOR, J. L. *Acting as one: associativismo no ramo supermercadista – práticas, desafios e tendências*. Estudo realizado pela área de pesquisa da ActAsOne Ltda., em janeiro de 2001.
- AMATO, J. N. Redes de cooperação produtiva e *clusters* regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. Fundação Vanzolini. São Paulo: Atlas, 2000. 168p.
- ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. New York: Dow-Jones Irwin, 2000.
- ANSOFF, I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.
- AYDALOT, P., *Milieux innovateurs en Europe*, Paris, GREMI, 1996.
- BARNEY, J. B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Ohio: Addison-Wesley, 1997.
- BECATTINI, G., O distrito marshalliano: uma noção socioeconômica, in *As regiões ganhadoras: Distritos e Redes – os novos paradigmas da geografia econômica*, Oeiras, Portugal, Celta Editora, 1994.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. *Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BORGES Jr., Cândido V. Características e contribuições das redes para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004, Curitiba. XVIII EnANPAD, 2004.
- BRITO, D. Qual é o formato correto de sua loja? Revista SuperHiper, v.24, n.277, p. 74 a 77, set. 1998.

BRITO, Lydia M. P. Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

CABRAL, Augusto C. A. Novos arranjos cooperativos: Alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global. In: RODRIGUES, Suzana B. (Org.). Competitividade, Alianças estratégicas e gerência internacional. Editora Atlas, 1999.

CAMPOS, V. Eficiência é a palavra de ordem. Revista Distribuição, edição 117, p. 74-78, 2002.

CÂNDIDO, Gesinaldo A.; ABREU, Aline F. Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais: um estudo exploratório. In: XXIX EnANPAD, 2005, Brasília. XXIX EnANPAD, 2005.

_____. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. Anais do 24º Encontro da ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

CARVALHO, Fernando Nitz de; ENSSLIN, Sandra Rolim.; IGARASHI, Deisy Cristina Corrêa. Evidenciação Voluntária do Capital Intelectual no Contexto Brasileiro: Cotejamento com os Contextos Internacional e Australiano. In: 30 Encontro de AnPAD, 2006, Salvador-BA. 30 Encontro de AnPAD. Salvador-BA : ANPAD, 2006. v. CDRoom. p. 1-16.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H., Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

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. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

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

CHANDLER, A .D., *The visible hand*, Cambridge; Harvard university Press, 1977.

CIRYLLO, D. C. O papel dos supermercados no varejo de alimentos. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1987.

CLARKE, Thomas. *The knowledge Economy. Education + Training*, v. 43, n° 4-5, p. 189-196, Jul 2001.

COLLETO, E. D.; LANFRANCHI, H. Ranking Abras 2003 aponta estabilidade no setor supermercadista. São Paulo, 08 jul. 2003. Disponível na URL: <http://www.acnielsen.com.br/imprensa_r_09.htm>. Acesso em: 05 set.2007.

COOPER, M. C.; SCHIEK, W. A. *Food processing: an industrial powerhouse in transition*. 2.ed. New York: John Wiley & Sons, 1997.

CUNHA, Neila C. V.; SANTOS, Sílvio A. As práticas gerenciais e a inovação empresarial: estudo das empresas líderes em inovação. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004, Curitiba. XVIII EnANPAD, 2004.

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. *Instabilities of strategic Alliances: Na internal tensions perspective*. *Organization Science*, vol. 11, nº 01, 2000.

DAVID, Paul A.; FORAY, Dominique. *An introduction to the economy of the knowledge society*. *International Social Science Journal*, v. 54, nº 161, p.9-23, Mar. 2002.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. *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.

DIEESE. Redes estrangeiras compram supermercados brasileiros. Índice do Boletim DIEESE, boletim 215, set./out.1999. Disponível na URL: <http://www.dieese.org.br/bol/esp/estset99.html>>. Acesso em: 01 set.2007.

_____. *O ranking dos supermercados: internacionalização e concentração*. Disponível na URL: <<http://www.uol.com.br/canalexecutivo/notas.htm>>. Acesso em: 02 set.2007.

DRUMOND, A. A união faz a força: pequenos e médios supermercados criam centrais de compra para enfrentar a concorrência das grandes redes internacionais. Disponível na URL: <<http://www.superavit.com.br/materias.as?cad=Mercado>>. Acesso em: 10 set.2007.

DUMOULIN, R., *Les configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels une recherche exploratoire*, Tese de doutorado em ciência da gestão, *Université de Sciences Technologique de Lille, IAE*, 1996.

ESTEVE, Alejandro Escribá. Análisis de la influencia de las asimetrías organizativas, em la *performance* de las alianzas entre empresas, XI ACEDE, Universidad de Valencia, 16 a 18 set. 2001.

ESTIVALETE, Vania de Fátima B.; BEGNIS, Heron Sérgio M.; PEDROZO, Eugênio A. Cooperação enquanto estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. In: XXIX EnANPAD, 2005, Brasília. XXIX EnANPAD, 2005.

FANDIÑO, Antônio Martinez; CHISPRIM, Guilherme de Lucena; JÚNIOR, Joel de Lima Pereira Castro. Análise das condições necessárias para a formação de arranjos produtivos locais nas pequenas e micro empresas da indústria moveleira de Ubá. In: XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, 2005, Salvador.

FERREIRA, Aurélio B. H. Miniaurélio Século XXI: O minidicionário da língua portuguesa. 4.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FERREIRA, Gabriela C. ; BARCELLOS, Marcia D. Alianças estratégicas em cadeias agroindustriais: estudo de caso na cadeia da carne bovina. In: XXIX EnANPAD, 2005, Brasília. XXIX EnANPAD, 2005.

FEY, Carl F.; BEAMISH, Paul W. *Joint Venture Conflict: The case of russian international joint ventures, Stockholm School of Economics in St. Petersburg, 1999, p.99-102.*

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. A arquitetura das redes empresariais como função do domínio de conhecimentos. In: AMATO NETO, João (Org). Redes entre organizações. São Paulo: Atlas, 2005.

FLEURY, F. P.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. (Org.). Logística empresarial: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000, 372p.

FOX, B. *Battle of grocery formats intensifies: vendors under pressure to choose sides. Chain Store Age Executive, v.68, n.5, p.48, 1992.*

FRANCO, A. Desenvolvimento e Organização. Aminoácidos, Brasília, n.1, p.30, 2001.

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, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa.* São Paulo: Atlas, 1999.

GHISI, F. A. Fatores críticos na sustentabilidade das Centrais de Negócios do setor supermercadista. 2005. 267f. Dissertação. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

GONÇALVES, J. Super Censo 2000: retrato fiel do setor. Revista SuperHiper, ano 26, n.301, p.10-24, set.2000.

GRANOVETTER, M., *Economic action and social structure: the problem of embeddedness, American journal of sociology, vol. 91, no.3, pp 481-510, 1985.*

GUIMARÃES, D. G.; VENTURA, I. F.; ZIMET, M.; VALLE, M. F. B.; HABENSCHUSS, S. Influência das características de microregiões geográficas na definição do perfil das lojas de

supermercados na cidade de São Paulo. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. Varejo Competitivo, São Paulo: *Saint Paul Institute of Finance*, v.8, 2003.

GUMMESSON, E., *Mega and nano relationship in marketing in Irish marketing review*, vol. 9, spring, pp 9-16, 1996.

HARBISON, John R.; PEKAR JÚNIOR, Peter. 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, pp. 83-103, 1991.

HAMEL G.; DOZ Y. L. Formatos multilaterais de alianças empresariais. In: *HSM Management*, jul./ago., p. 66-73, 1999.

_____. A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

HANDY, Charles B. *The Age of Unreason. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1991.*

HITT, M.; DACIN, M.; LEVITAS, E.; ARREGLE, J.; BORZA, A. Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. *Academy Management Journal*, v.43, n.3, p.449-467, Texas, 2000.

HOFFMANN, Valmir E.; MOLINA-MORALES, Francesc X.; MARTÍNEZ-FERNANDEZ, Maria T. Redes de empresas: uma proposta de tipologia para sua classificação. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004, Curitiba. XVIII EnANPAD, 2004.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>> Acesso em: 25 abr 2008.

IDEMA. Instituto de Defesa do Meio Ambiente. Disponível em: <<http://www.rm.gov.br/secretarias/idema/>> Acesso em: 25 abr 2008.

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

JARRILO, J.C., *On strategic network In: Strategic Management Journal*, vol. 9, no. 1, pp 31-41m 1988.

JOHN, B. C. A internacionalização do setor supermercadista paranaense e os possíveis efeitos sobre a competitividade do setor. 2000. 48f. Monografia. Faculdade Católica de Administração e Economia, Programa de Iniciação Científica – PAIC, Núcleo de Pesquisa Acadêmica – NPA, Curitiba, mar.2000.

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

JORNAL DIÁRIO DO COMÉRCIO. Redes associativas de pequenos supermercados crescem 12,2% e faturaram R\$ 15,9 bilhões em 2006. Jornal Diário do Comércio. Seção Economia, 13 set.2007.

JORNAL GAZETA MERCANTIL. Redes de negócios têm faturamento de R\$ 15,9 bi. Jornal Gazeta Mercantil. Seção Administração e Serviços, 13 set.2007.

JORNAL TRIBUNA DO NORTE. Competição acirra estratégia. Para fazer frente às grandes redes, as empresas de médio porte fazem associações para competir. Jornal Tribuna do Norte, p.4-5, 25 mar.2007.

KALSING, Jaime L.; FARIAS FILHO, José R. Revista Informe, Boletim informativo ABEPRO, Ano 1 N° 1, Maio/2006.

KANTER, R. M. *Collaborative advantage: the art of alliances. Harvard Business Review, p. 96-108, jul./aug. 1994.*

KEMP, Ron. *Cooperation and conflict in international joint venture relationships, Somthene, 2001.*

KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J. E. M. *Interdependence, punitive capability, and the reciprocation of punitive actions in channel relationships. Journal of Marketing Research, 35, p.225-235, 1998.*

LACOMBE, F. J. M. & HEILBORN, G. L. J. *Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.*

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

LEONE, George S. Guerra; LEONE, Rodrigo José Guerra. *Os 12 mandamentos da Gestão de Custos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.*

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. Revista de Administração, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abr./jun.1999.

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

LIBONATI, Jeronymo J. Posturas associadas nas decisões da área de suprimentos: um estudo exploratório. In: XXIX EnANPAD, 2005, Brasília. XXIX EnANPAD, 2005.

LIMA, C. R. Manual Prático de controle de qualidade em supermercados. São Paulo: Livraria Varela, 2001.

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

LUKIANOCENKO, M. A reação dos pequenos supermercados. Revista SuperHiper, ano 27, n.315, p.10-15, nov.2001.

_____. Bom ano, apesar da instabilidade o dinamismo do setor supermercadista prevaleceu. Revista SuperHiper, ano 28, n.319, maio 2002.

_____. 3º Ranking das centrais de compras. Revista SuperHiper, ano 29, n.337, p.8-17, nov.2003.

_____. Setor mostra sua força em ano difícil. Revista SuperHiper, ano 30, n.342, p.14-32, maio 2004.

LYRA, Renato R. Modelos para análise do desempenho de alianças estratégicas. In: XXIX EnANPAD, 2005, Brasília. XXIX EnANPAD, 2005.

MACCAMPBELL, Atefeh Sadri; CLARE, Linda Moorhead; GITTERS, Scott Howard. *Knowledge management: the new challenge for 21st century. Journal of Knowledge Management, v. 3, n° 3, p. 172-179, 1999.*

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. *Strategic alliances and networks. In: GBATA CONFERENCE Readings Book, 2002, p.292-305.*

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; TAUHATA, T. Ferramental para análise estratégica pela ótica relacional. In: Congresso Enanpad 2002, Anais CD-Rom, 2002.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisa. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEDCOF, J. W. *Why tõe many alliances end in divorce. Long Range Planning. V.30 N.5, 1997.*

MEDEIROS, Janann J.; BACELLAR, André M. Conflitos e interdependência em alianças estratégicas: um estudo de múltiplos casos no setor de energia elétrica. In: Encontro da

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004, Curitiba. XVIII EnANPAD, 2004.

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, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000. 299p.

MIRANDA, Roberto Lira. Marketing de varejo e alianças estratégicas com a indústria. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva.* Tradução: Bazan Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. *Characteristics of partnership sucess: partnership attributes, communication behavior and conflict solution technique. Strategic Management Journal (40-2), 1994.*

MORAES FILHO, Evaristo (Org.). Simmel – Coleção grandes cientistas sociais. Tradução: Dinah de Abreu Azevedo. ed. Ática. São Paulo, 1983. Título original: Conflict & The web of group-affiliations.

MORGAN, Gareth. Imagens da organização, ed. Atlas S.A., São Paulo, 1996.

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

NOHRIA, N.; ECCLES, R. Networks and organizations. Boston; Harvard Business School Press, 1992.

OLIVEIRA, D. P. R. Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Competitividade baseada no conhecimento. In: CAVALCANTI, Marly (Org). Estratégia de Negócios. Evolução, Cenários, Diagnóstico e Ação. São Paulo: pioneira, 2001.

PEDROZO, Eugênio Á.; PEREIRA, Breno Augusto D. Empreendedorismo Coletivo é Possível? Uma análise do processo de constituição de relacionamentos cooperativos em rede. In: XXIX EnANPAD, 2005, Brasília. XXIX EnANPAD, 2005.

PEFFER, J., *Competition in Global Industries*, Boston, Harvard Business Press, 1994.

PEREIRA, Breno Augusto D. Identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais. In: XXIX EnANPAD, 2005, Brasília. XXIX EnANPAD, 2005.

PERROUX, C., *Small firm network in Nohria N. Ecches, R., Networks and organizations structure, form and action*, Boston, Harvard Business school press, 1992

PONDY, Louis R. Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly* v.12: 1967, p. 296-320.

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

_____. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press, 1980.

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

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

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

QUEIROZ, Tatiana S. Uma abordagem sobre o uso das estratégias de marketing no varejo de supermercado: um estudo do comportamento do consumidor em um supermercado de bairro. 2003. 166f. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2003.

QUENTAL, C. M.; SILVA, G. F.; LEITE, J. S. Canais de distribuição: associação de pequenos varejistas. *Cadernos Discentes Coppead*, Rio de Janeiro, n.10, p.5-27, 2001.

RICHARDSON, R.J. e colaboradores. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RINDFLEISCH, Aric. Examinando a aliança horizontal x versus aliança vertical. *Marketing letters*, v. 11. n° 01, 2000.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. *Administração*. 5ªed. Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1998.

RODRIGUES, C. O concorrente é bom companheiro. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*. Disponível em: <http://pegn.globo.com/edic/ed143/ges_companheiro.htm>. Acesso em: 13 ago.2007.

ROJO, J. G. Supermercados do Brasil: qualidade, marketing de serviços, comportamento do consumidor. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ROSENBERG, Larry J; STERN, Louis W. *Conflict Measurement in the Distribution Channel. Journal of Marketing*, 8, p.437-442, 1971.

SÁ, José Alberto S.; SILVA, Daniel Nascimento. Fatores influentes na formação e gestão de alianças estratégicas do tipo consórcio em pequenas e médias empresas construtoras: um estudo de caso. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004, Curitiba. XVIII EnANPAD, 2004.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos H.; LUCIO, Pilar B.; tradução Fátima Conceição Murad, Melissa Kassner, Sheilla Clara Dystyler Ladeira; revisão técnica e adaptação Ana Gracinda Queluz Garcia, Paulo Heraldo Costa do Valle, 3.ed., São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

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

SARVARY, Miklos. *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. Berkeley: California Management Review*, v. 41, n° 2, p. 95-207, Winter, 1999.

SCHELLENBERG, James. *Conflict Resolution: Theory, Research and Practice. State University of New York*, 1996.

SCHULZ, Martin. The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows. Briarcliff Manor: *Academy of Management Journal*, v. 44, n° 4, p.661-681, Ago 2001.

SEBRAE, Biblioteca Temática do Empreendedor. Internet – Acesso: 22/09/2008 no endereço: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/E9BA7048AA15B62503256D520059AC2E/\\$File/282_1_Arquivos_juntos.htm](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/E9BA7048AA15B62503256D520059AC2E/$File/282_1_Arquivos_juntos.htm)

SEGIL, Lorraine. *Intelligent business alliances. Random House, New York*, 1996.

SEVERINO, Antônio J. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, A.L. da. A adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição. 1999. 155f. Tese (Doutoramento) – Faculdade de Economia, Administração e Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

SILVA, Clóvis L. Machado da; COSER, Claudia. Rede de relações interorganizacionais no campo organizacional de Videira – SC. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v 10, n.4, out./ dezembro . 2006.

SILVA, Sérgio Luiz. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. Brasília: *Ciência da Informação*, v. 31, n° 2, p. 142-151, Maio/Ago. 2002.

SILVEIRA, G. J. A.; LEPSCH, S. L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. *Revista de Administração da USP*. São Paulo, v.32, n.2, p.5-13, abr./jun. 1997.

STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SOUZA, M. G. *Centrais de Negócios: uma revolução no varejo e na distribuição*. São Paulo: Edições inteligentes, 2004.

SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações, gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

TEIXEIRA, Dalton J.; BARBOSA: Davidson Campos S. A percepção da imagem no varejo de alimentos: a descrição da imagem de um supermercado por seus consumidores. In: XXIX EnANPAD, 2005, Brasília. XXIX EnANPAD, 2005.

TENÓRIO, Fernando G. Aliança e parceria: uma estratégia em Alves & Cia. *Revista de Administração Pública*, vol. 34, n. 3, maio-jun, 2000.

THORELLI, H., *Networks: between markets and hierarchies*, *Strategic Management Journal*, 7, no. 1, pp37-51, 1986.

TRIVINHOS, A. N. S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, Dave; JICK, Todd; VON GLINOW, Mary Ann. *High-impact learning: Building and difusing learning capability*. *Organizational Dynamics*, v. 22, n° 2, p.52-56, Autumn, 1993.

VAALAND, Terje I.; HAKANSSON, *Hankan Exploring interorganizational conflict in complex projects*. 16° IMP-conference Bath, U.K, 2000.

VALE, Gláucia Maria V. Empreendedores coletivos em redes organizacionais - novos agentes gerando um padrão diferenciado de competitividade. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004, Curitiba. XVIII EnANPAD, 2004.

VALE, Gláucia Maria; AMÂNCIO, Robson; LIMA, Juvêncio Braga de. Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. *Revista de Administração, USP, São Paulo*, v.41, n.2, p.137-138, abr./maio/jun. 2006.

VON NEUMANN, J., MORGENSTERN, O., *The theory of games and economic behavior*, Princeton, N.J., Princeton University Press, 1944.

WOITCHUNAS, Lucinéia F.; SAUSEN, Jorge O. Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes de cooperação e suas relações com o desenvolvimento local e regional. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004, Curitiba. XVIII EnANPAD, 2004.

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

ZACK, Michael H. *Developing a Knowledge Strategy*. Berkeley: California Management Review, v. 41, n° 3, p. 125-145, 1999.

ZHANG, Anming; ZHANG, Yimin. *Rivalry between strategic alliances*. International Journal of Industrial Organization. V. 24, n° 02, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Mossoró/RN, 20 de Fevereiro de 2008.

Prezado empresário,

Sou docente da Universidade Potiguar – UnP, Campus Mossoró, bem como, aluno do Mestrado em Administração, do PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar, Campus Floriano Peixoto – Natal/RN. Preciso da colaboração de Vossa Senhoria para direcionar e conduzir uma pesquisa cujo objetivo principal é investigar as principais características do associativismo no pequeno varejo alimentar, na cidade de Mossoró/RN.

Estou na fase de conclusão do referido curso, oportunidade em que está sendo elaborada uma Dissertação, na qual desenvolvo uma pesquisa científica sobre o setor econômico que sua empresa está situada.

Neste sentido, dirijo-me, mui respeitosamente, a Vossa Senhoria, com o intuito de solicitar sua colaboração, que é muito valiosa, tendo em vista, que os dados obtidos em sua empresa terão a finalidade de cumprir exigências acadêmicas para que eu obtenha o título de Mestre do referido programa, tendo como orientador o Prof. Dr. Rodrigo José Guerra Leone.

As informações prestadas neste questionário serão tratadas de maneira confidencial. Portanto, solicito que as respostas sejam as mais exatas possíveis para que o objetivo possa ser alcançado. Garanto ainda que as informações só serão apresentadas de forma agregada e que os dados obtidos em cada organização não serão destacados individualmente. Os resultados serão divulgados na Universidade Potiguar, bem como, na sua empresa.

Atenciosamente,

Gustavo Henrique Barreto de Sousa

Contatos para eventuais dúvidas: (84) 3323-8213, 3321-4595, 9972-3466 ou pelos e-mails gustavohenrique@unp.br e gustavohenrique71@uol.com.br.

APÊNDICE 2

QUESTIONÁRIO

I – Caracterização geral do Supermercado associado à Rede 10

- Razão Social: _____
- Localização/Cidade: _____ Ano de fundação: _____
- N° de supermercados que participam da Associação Rede 10: _____
- N° de lojas suas que integram a Associação Rede 10 (filiais): _____
- Abrangência geográfica (cidades) da Associação Rede 10: _____
- N° total de funcionários do supermercado que integram a Associação Rede 10 (com filiais): _____
- E-mail/telefone: _____ Tamanho médio da loja em m²: _____
- N° aproximado de gôndolas: _____ N° de *check-outs*: _____

II – Dados pessoais do entrevistado

- Nome: _____ Cargo ocupado: _____
- Tempo na Associação Rede 10: _____ De experiência no ramo: _____
- Escolaridade: _____ Idade: _____

III – Dados relevantes sobre o supermercado e a Associação Rede 10

1. Quais são os principais motivos que levaram os supermercados de pequeno e médio porte à formação da Associação Rede 10? Enumere do 1° ao 5° de acordo com a ordem de importância (não precisa atribuir n° de ordem caso alguma alternativa não se aplique):
 - () necessidade de melhorar o poder de barganha junto aos fornecedores
 - () necessidade de sobrevivência perante a forte concorrência do setor
 - () necessidade de acesso a um número maior de fornecedores
 - () necessidade de operar com um *mix* melhor de produtos
 - () necessidade de atender melhor aos clientes, oferecendo melhores preços e serviços
 - () outro: _____
2. Quais são os objetivos atuais da Associação Rede 10? Enumere do 1° ao 6° de acordo com a ordem de importância (não precisa atribuir n° de ordem caso alguma alternativa não se aplique):
 - () comprar produtos mais baratos
 - () conseguir melhores prazos de pagamento
 - () fortalecer a união dos supermercados integrantes da Associação Rede 10 sobreviver no mercado, crescer
 - () negociar diretamente com a indústria, com poder de compra (grandes volumes)
 - () compartilhar tecnologia, informações e ações de marketing (vendas, promoções, publicidade, *layout*, etc.)
 - () compartilhar ações jurídicas
 - () outro: _____

3. Dentre as opções abaixo, enumere do 1º ao 10º, de acordo com a ordem de importância, os ganhos já obtidos pela empresa por ser integrante da Associação Rede 10, (não precisa atribuir nº de ordem caso alguma alternativa não se aplique):
- () melhores condições na negociação com fornecedores
 - () serviços de marketing e promoção conjuntos
 - () profissionalização da administração
 - () recrutamento e treinamento de funcionários em conjunto
 - () assessoria jurídica em conjunto
 - () compartilhamento de custos (transportes, divulgação, etc.)
 - () padronização de lojas e uniformes
 - () criação de cartão da loja (fidelidade)
 - () troca de experiência entre as empresas participantes da rede
 - () outros ganhos: _____
4. Quais foram os ganhos já obtidos pelo supermercado em termos de aumento nas vendas após a adesão à Associação Rede 10? (assinale apenas uma alternativa)
- () ainda não houve aumento nas vendas
 - () aumento de até 5% nas vendas
 - () aumento de 5,1% até 15% nas vendas
 - () aumento de 15,1% até 25% nas vendas
 - () aumento superior a 25% nas vendas: _____% (informar o percentual do aumento)
5. Quais foram os ganhos já obtidos pelo supermercado em termos de aumento do *mix* de produtos na loja após a adesão à Associação Rede 10? (assinale apenas uma alternativa)
- () ainda não houve aumento no *mix* de produtos
 - () aumento de até 5% no *mix* de produtos
 - () aumento de 5,1% até 15% no *mix* de produtos
 - () aumento de 15,1% até 25% no *mix* de produtos
 - () aumento superior a 25% no *mix* de produtos: _____% (informar o percentual do aumento)
6. Quais foram os ganhos já obtidos pelo supermercado em termos de redução nos preços dos produtos comprados após a adesão à Associação Rede 10? (assinale apenas uma alternativa)
- () ainda não houve redução nos preços dos produtos comprados
 - () redução de até 5% nos preços dos produtos comprados
 - () redução de 5,1% até 15% nos preços dos produtos comprados
 - () redução de 15,1% até 25% nos preços dos produtos comprados
 - () redução superior a 25% nos preços dos produtos comprados: _____% (informar o percentual da redução)

7. Quais foram os ganhos já obtidos pelo supermercado em termos de redução do custo médio após a adesão à Associação Rede 10? (assinale apenas uma alternativa)
- ainda não houve redução do custo médio
 - redução de até 5% do custo médio
 - redução de 5,1% até 15% do custo médio
 - redução de 15,1% até 25% do custo médio
 - redução superior a 25% do custo médio: _____% (informar o percentual da redução)
8. Quanto aos ganhos já obtidos pelo supermercado em termos de aumento nas vendas após a adesão à Associação Rede 10, assinale o volume de faturamento do Supermercado atualmente (assinale apenas uma alternativa):
- faturamento de até R\$ 50.000,00/mês
 - faturamento entre R\$ 50.000,01 e R\$ 100.000,00/mês
 - faturamento entre R\$ 100.000,01 e R\$ 150.000,00/mês
 - faturamento entre R\$ 150.000,01 e R\$ 175.000,00/mês
 - faturamento superior a R\$ 175.000,00
9. Em sua opinião, a Associação Rede 10 proporciona de fato a sobrevivência dos supermercados integrantes? (assinale apenas uma alternativa):
- Sim, por si só essa ação proporciona a sobrevivência dos supermercados integrantes da rede
 - Sim, essa ação proporciona a sobrevivência dos supermercados integrantes da rede, mas desde que outras ações internas, de caráter conjunto, sejam desenvolvidas
 - Não, a Associação Rede 10 não proporciona a sobrevivência dos supermercados integrantes
10. Os ganhos já obtidos pelo supermercado com a formação da Associação Rede 10 têm sido suficientes para justificar esse associativismo? (assinale apenas uma alternativa):
- Com certeza os ganhos já obtidos justificam esse associativismo
 - Em parte, pois os ganhos propiciaram uma melhoria relativa na rentabilidade dos supermercados
 - Os ganhos foram poucos, mas é possível que haja uma melhora nos próximos anos
 - Os ganhos foram poucos, mas suficientes o bastante para justificar a associação
 - O associativismo infelizmente não tem se mostrado uma alternativa eficiente
11. Quais as principais dificuldades iniciais encontradas pelo supermercado na formação da Associação Rede 10? Enumere do 1º ao 9º de acordo com a ordem de importância (não precisa atribuir nº de ordem caso alguma alternativa não se aplique):
- questões culturais entre os empresários proprietários dos supermercados integrantes
 - falta de cooperação e comprometimento de alguns associados
 - falta de afinidade entre alguns associados
 - visão limitada dos associados, que a viam apenas como uma associação para compras e não para negócios

- dificuldade de relacionamento com grandes indústrias
 - operacionalização da unificação das compras dos produtos
 - falta de credibilidade das indústrias na Associação Rede 10, pelo fato de ser recém-criada
 - predominância do espírito individualista
 - sistema tributário nacional (bi tributação)
 - outras: _____
12. Quais as principais dificuldades atuais encontradas pelo supermercado que impactam diretamente no sucesso da Associação Rede 10? Enumere do 1° ao 9° de acordo com a ordem de importância (não precisa atribuir n° de ordem caso alguma alternativa não se aplique):
- questões culturais entre os empresários proprietários dos supermercados integrantes
 - falta de cooperação e comprometimento de alguns associados
 - falta de afinidade entre alguns associados
 - visão limitada dos associados, que a viam apenas como uma associação para compras e não para negócios
 - dificuldade de relacionamento com grandes indústrias
 - operacionalização da unificação das compras dos produtos
 - falta de credibilidade das indústrias na Associação Rede 10, pelo fato de ser recém-criada
 - predominância do espírito individualista
 - sistema tributário nacional (bi tributação)
 - outras: _____
13. Como pode ser avaliado o relacionamento entre os supermercados da rede? (assinale apenas uma opção)
- muito positivo, existe bom relacionamento parcialmente positivo, existe bom relacionamento na maioria
 - parcialmente negativo, existe relacionamento precário muito negativo, não existe cooperação
14. Como pode ser avaliado o grau de envolvimento dos empresários proprietários dos supermercados com a Associação Rede 10, inclusive, com sugestões de inovações e mudanças? (assinale apenas uma opção)
- alto grau de envolvimento dos empresários
 - médio grau de envolvimento dos empresários
 - baixo grau de envolvimento dos empresários
15. Quais atividades conjuntas são atualmente realizadas através da Associação Rede 10? (assinale quantas alternativas forem necessárias)
- compras conjuntas
 - promoções conjuntas de produtos
 - campanhas publicitárias conjuntas
 - recrutamento e seleção de pessoal de forma conjunta
 - treinamento conjunto de funcionários
 - padronização conjunta de lojas e uniformes

- desenvolvimento de um logotipo único
 - cartão de crédito unificado entre os integrantes da Associação Rede 10
 - fabricação conjunta de produtos de marca própria
 - ações legais/jurídicas conjuntas
 - logística de armazenagem e distribuição conjuntas
 - outras atividades: _____
16. Que tipos de produtos o supermercado compram via Associação Rede 10? (assinale quantas alternativas forem necessárias)
- produtos da cesta básica
 - produtos congelados e semi-prontos
 - produtos perecíveis (frutas, verduras e legumes)
 - bebidas
 - produtos de higiene e limpeza
 - produtos de beleza e perfumaria
 - carnes
 - frios e laticínios
 - produtos infantis
17. Do total de compras do supermercado, quanto é realizado via Associação Rede 10? (assinale apenas uma opção)
- até 10%
 - de 11% a 40%
 - de 41% a 80%
 - acima de 81%
18. Quais ações foram tomadas pelo empresário visando à profissionalização do supermercado e da Associação Rede 10? (assinale quantas alternativas forem necessárias)
- contratação de profissionais especializados para o seu melhor gerenciamento
 - investimento em infra-estrutura (prédio, escritório)
 - investimento em tecnologia (equipamentos, maquinários, computadores, programas especializados)
 - investimento em logística (aquisição de caminhões para transporte)
 - investimento em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos
 - investimento em consultoria empresarial
 - nunca fiz investimento visando a profissionalização
 - não acredito em consultoria empresarial
 - outros: _____

19. Existe a pretensão do supermercado, nos próximos cinco anos, de permanecer na Associação Rede 10?
- sim, permanecer e ampliar os horizontes de atuação da cooperação
 - sim, permanecer e manter tudo como está atualmente
 - não, pois não há perspectivas de crescimento das ações conjuntas
 - não, pois a mesma está enfraquecida e não sobreviverá até lá
20. Existe interesse do Supermercado em ampliar as ações conjuntas atualmente desenvolvidas? Quais?
(assinale quantas alternativas forem necessárias)
- compras conjuntas
 - promoções conjuntas de produtos
 - campanhas publicitárias conjuntas
 - recrutamento e seleção de pessoal de forma conjunta
 - padronização conjunta de lojas e uniformes
 - desenvolvimento de um logotipo único
 - cartão de crédito unificado entre os integrantes da Associação Rede 10
 - fabricação conjunta de produtos de marca própria
 - outras atividades: _____
 - ações legais/jurídicas conjuntas
 - logística de armazenagem e distribuição
 - treinamento conjunto de funcionários

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)