

Vantagens da Estruturação em Redes para a Gestão de Empresas: Estudo de Caso no Setor de Supermercados

Rejane Prevot Nascimento Edrísio Avelino Flavia Barreto Luciana Gomes

Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO

RESUMO

A cooperação em rede entre pequenas empresas é uma das maneiras como as empresas têm assegurado sua sobrevivência em um contexto de expansão das grandes corporações e crescimento da concorrência global. A relevância deste conceito decorre da capacidade de empresas, formalmente independentes, coordenarem as suas estratégias e suas atividades econômicas e produtivas, além de propiciar uma interação favorável ao desenvolvimento e adoção de inovações tecnológicas e organizacionais. Neste contexto, o objetivo deste trabalho é identificar as vantagens e desvantagens da adoção da estratégia de estruturação em redes de supermercados, em especial no que tange à gestão e à implementação de novas tecnologias. Este trabalho foi desenvolvido com base em uma revisão da literatura sobre redes de empresas e em particular sobre redes supermercadistas, além de um estudo de caso que abrange duas redes de pequenos supermercados no Rio de Janeiro. Foi realizada uma pesquisa de campo com observação participante nas duas redes, além de entrevistas semi estruturadas com dois diretores e com empresários de cada rede estudada.

Palavras Chave: Redes de Empresas, Setor de Supermercados, Redes de Cooperação

1. INTRODUÇÃO

A forma de cooperação de redes de empresas e sua ligação com o meio “socioterritorial” onde estão inseridas é um tema que tem sido abordado de maneira recorrente na literatura econômica, sociológica e aquela vinculada ao planejamento urbano e regional (COCCO et ali, 2002). A cooperação em rede entre pequenas empresas é uma das maneiras como as empresas têm assegurado sua sobrevivência em um contexto de expansão das grandes corporações e crescimento da concorrência global. A relevância deste conceito decorre da capacidade de empresas, formalmente independentes, coordenarem as suas estratégias e suas atividades econômicas e produtivas, além de propiciar uma interação favorável ao desenvolvimento e adoção de inovações tecnológicas e organizacionais.

No Brasil, um dos setores que mais utilizam esta estratégia é o setor supermercadista. Este setor tem passado, desde a década de 90, por uma profunda reestruturação, desencadeada tanto pela entrada de grupos multinacionais quanto pela concentração de grande número de pontos de venda entre poucos grupos nacionais do setor. Nas conclusões de sua pesquisa sobre o setor de varejo, WERNER E SEGRE (2002) apontam como principais estratégias deste setor o estabelecimento de fusões e incorporações, a segmentação, o associativismo, o lançamento de marcas próprias e a adoção de tecnologia. KEH E PARK (1997, apud DIDONET; LARA;

JIMÉNEZ, 2006, p.1) também apontam que as transformações ocorridas neste segmento na década de 90 direcionavam-se para a implementação de inovações tecnológicas (principalmente pela adoção do ECR – *Efficient Consumer Response*), a introdução de novos produtos e serviços e a reestruturação organizacional por meio de fusões e aquisições. Neste ambiente de profunda mudança e de forte crescimento da concorrência, com a formação de grandes hipermercados e a entrada de redes estrangeiras, algumas empresas de médio e pequeno porte adotaram a estratégia de cooperação através de redes de empresas, atuando de forma conjunta e associada, buscando por meio da colaboração mútua o caminho para enfrentar as dificuldades.

É por meio da cooperação que os supermercadistas têm condições de trocar idéias, compartilhar informações, analisar os problemas comuns e encontrar as soluções. A formação de redes de cooperação surge como estratégia também para possibilitar, além da redução dos custos, implantação de novas tecnologias, treinamento e desenvolvimento dos funcionários, inovações administrativas e principalmente a melhoria no atendimento e a conquista de novos clientes.

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é identificar as vantagens e desvantagens da adoção da estratégia de estruturação em redes de supermercados, em especial no que tange à gestão e à implementação de novas tecnologias.

Este trabalho foi desenvolvido com base em uma revisão da literatura sobre redes de empresas e em particular sobre redes supermercadistas, além de um estudo de caso que abrange duas redes de pequenos supermercados no Rio de Janeiro. Foi realizada uma pesquisa de campo com observação participante nas duas redes, além de entrevistas semi estruturadas com dois diretores e com empresários de cada rede estudada.

2. REDES DE EMPRESAS

A temática das redes de empresas vem sendo estudada a partir da bem sucedida experiência da chamada Terceira Itália nas décadas de 50 e 60, com a criação dos famosos Distritos Industriais, que se tornaram modelos de pequenas empresas agrupadas em redes, numa região afetada econômica e socialmente pelos problemas do período pós-guerra. Os distritos industriais Italianos serviram de marco inicial para muitos estudos sobre redes de empresas e outros conceitos correlatos, tais como arranjos produtivos, aglomerados e etc.

De acordo com BRITTO (2004, p347), o conceito de rede pode ser entendido como:

a arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos – muitas vezes de caráter cooperativo – entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas.

As redes de empresas consistem na união de empresas que atuavam isoladamente e percebem que ao constituírem uma rede podem complementar-se onde não conseguem obter o sucesso desejado, sem que para isso precisem estabelecer laços financeiros umas com as outras. Além disso, o formato em rede permite que as empresas beneficiem-se das vantagens da cooperação entre elas, a partir da obtenção de recursos e espaços de negociação e barganha que não teriam individualmente.

JARILLO (1988, apud FERREIRA JUNIOR, 2006, p.3) conceitua as redes como sendo “acordos de longo prazo, com propósitos claros, entre empresas distintas, mas

relacionadas, que permitem àquelas empresas estabelecer ou sustentar uma vantagem competitiva frente às empresas presentes fora da rede”.

Então, pode-se dizer que as redes de empresas constituem um agrupamento de empresas que se unem, para juntas conseguirem reduzir as dificuldades e incertezas do negócio, buscando a sobrevivência em um ambiente cada vez mais turbulento e mutável, ou seja, cooperando entre si, estas empresas se tornam mais competitivas e mais capazes de superar tais problemas.

BRITTO (2004, p.349) define como principais características de uma rede:

- a) A presença de um grau elevado de compatibilidade e complementaridade técnica entre os agentes e as atividades por eles realizadas.
- b) A existência de um grau elevado de integração de atividades produtivas ao nível da rede, devido à presença de externalidades técnicas, pecuniárias e de demanda.
- c) A geração de externalidades tecnológicas e outros tipos de ganhos relacionados ao progresso técnico, devido à variedade de empresas inseridas nesses arranjos e à complementaridade entre as respectivas competências.
- d) A consolidação de uma infra-estrutura particular que conforma tais sistemas, a qual implica um certo grau de irreversibilidade quanto a investimentos realizados por agentes que eles integram.

É interessante notar que as empresas que formam uma rede devem possuir características semelhantes no que tange às políticas de trabalho e as atividades desenvolvidas. Isto deve ser observado pois, em conjunto com a cooperação, a complementaridade é uma das principais características de uma rede. A infra-estrutura também é relevante, isoladas estas empresas muitas vezes não conseguem constituir uma infra-estrutura que atendam a suas necessidades.

De acordo com RIBAUT et al (1995, apud OLAVE E AMATO NETO, 2001, p.293.), destacam-se como sendo as principais vantagens para a participação em uma rede de empresas, as seguintes:

- Cada uma das empresas de uma rede pode aprofundar uma especialização. É o nível do conjunto de rede que se faz a perenidade de todo o *know how* das atividades.
- As empresas de uma rede podem deste modo tornar-se o reflexo da atividade econômica dessa rede. Está é uma maneira de pôr em prática o modelo da cadeia de Valor de Porter.
- As empresas escolhem-se por afinidade. Podem constituir uma rede profundamente original relativamente às empresas concorrentes, conferindo a si próprias um grau elevado de exclusividade.

A estratégia de rede de empresas pode ser utilizada por diversas atividades produtivas, independente do porte das empresas. O que é determinante para o sucesso desta estratégia é a forma como esta vai ser implantada e como será a sua manutenção organizacional. Outro aspecto importante diz respeito a como os atores participantes da rede vão se comportar diante de tal estratégia, pois o relacionamento entre estes atores precisa de um alto nível de comunicação e cooperação, elementos essenciais para o sucesso da rede.

2.1 REDES DE COOPERAÇÃO

As redes de cooperação são formadas sob a dimensão da cooperação dos participantes da rede, que optam pela formalização flexível para obter mais facilidade de relacionamento

entre seus membros. Podem ser definidas como uma espécie de entre empresas que atuam em um mesmo ramo de atividade que isoladas não conseguem obter vantagens competitivas desenvolvimento de novos produtos ou serviços. De acordo com LIMA FILHO et al. (2006, p.315): “As redes de cooperação, ou redes horizontais, são constituídas por empresas concorrentes que optam por cooperar dentro de certo domínio, preservando a independência ou a liberdade de algumas ações estratégicas de seus membros” .

Algumas redes de cooperação permitem uma certa autonomia de tomada de decisão, contanto que esta autonomia não descaracterize a rede como um todo, prejudicando o sucesso da mesma. A formalização de uma rede de cooperação pressupõe que os participantes obtenham vantagens mas também cumpram determinadas obrigações para sua permanência na rede e para possibilitar sua sobrevivência, como por exemplo, um forte comprometimento com relação ao seu comportamento na rede no futuro (RICHARDSON, 1972, apud OLAVE; AMATO NETO, 2001, P. 300).

Para BALESTRIN; VARGAS (2004, p.208), as redes de cooperação:

São constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custo e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing, entre outros.

Para as pequenas empresas é mais vantajoso unir forças com seus concorrentes, e assim conseguir se manter ativas no mercado em busca de competitividade, do que participar de uma concorrência predatória, além de proporcionar a diminuição de custos e mais capacitação tecnológica e conhecimento. O relacionamento desenvolvido na rede de cooperação possibilita um ambiente altamente produtivo, propiciando a aprendizagem mútua através da cooperação.

De acordo com OLIVEIRA; GUERRINI (2003, apud LIMA FILHO et al, 2006, p.315) os objetivos estratégicos para a formação de redes de cooperação são:

Economias de escala por meio da ação coletiva; poder de barganha junto a fornecedores, clientes e demais instituições; acesso a novos mercados, clientes e representantes; aumento do portfólio de produtos e economias de especialização; redução dos custos de transação, porquanto o aumento de confiança entre os parceiros reduz a incerteza e o comportamento oportunístico nas inter-relações; aprendizagem coletiva com a partilha de informações, habilidades, competências e conhecimentos sobre soluções de problemas; facilitação do processo de inovação nos produtos, nos métodos de produção e na estrutura organizacional; credibilidade organizacional; definição de marcas de qualidade; e ações de marketing.

Em uma rede de cooperação bem estruturada, fica mais fácil alcançar os objetivos estratégicos pretendidos. Todos os associados devem estar conscientes de seu papel e precisam deixar de lado suas individualidades, pensando no que é melhor para todos (QUENTAL et al., 2001, apud LIMA FILHO et al. 2006, p.316). Dentre as inúmeras vantagens da adoção desta estratégia para as pequenas empresas, destacam-se a integração de atividades de logística e marketing, assessoria jurídica, seleção, recrutamento e treinamento de recursos humanos, criação de uma marca própria padrão, acesso à formas de financiamento (pois a rede de cooperação oferece mais garantias para as instituições de crédito) e possibilidade de adoção de vendas por cartão de crédito, desenvolvimento de serviços de informação comuns e acesso à

tecnologia. Para as pequenas empresas, tais vantagens representam acesso a canais de compras e a mercados consumidores que para elas seriam inatingíveis fora da rede, seja por falta de recursos para investir ou mesmo por falta de informações.

Em síntese, a rede de cooperação é uma estratégia que serve para as empresas competirem de forma organizada e estruturada, através da cooperação, objetivando atingir mercados e possibilidade de negociação com fornecedores que não eram possíveis de se alcançar, trabalhando de forma isolada.

2.2 REDES DE PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

Os principais problemas enfrentados pelas pequenas empresas brasileira iniciaram-se com a abertura de mercado ocorrida no início da década de 90, como conseqüência do acentuado processo de globalização. Neste período, a concorrência no mercado nacional aumentou em níveis extraordinários, devido à chegada de inúmeras empresas multinacionais que ofereciam produtos muito mais baratos e de qualidade superior aos produtos nacionais. Muitas empresas nacionais não sobreviveram e acabaram fechando suas portas devido a grande concorrência. Outras para sobreviverem começaram a se unir em pequenas redes de cooperação, resistindo às grandes multinacionais e às grandes redes que se instalaram no país.

No Brasil, as micro e pequenas empresas (MPÉs) representam um importante agente econômico, na medida em que estão entre os maiores geradores de emprego e renda no país. De acordo com dados de pesquisa do SEBRAE referente ao ano de 2002, cerca de 57,2% do total de empregos no Brasil estava concentrado nas micro e pequenas empresas. Elas representam juntas 99,6% das empresas formais no Brasil e são responsáveis por mais de 60% dos salários pagos no país (SEBRAE, 2003).

Entretanto, não apenas no Brasil mas em todo o mundo a reorganização dos mercados provocada pela globalização da economia e expansão das grandes corporações reduziu as possibilidades de crescimento e mesmo de sobrevivência das pequenas empresas. Os pequenos comércios, empreendimentos de artesanato, pequenas manufaturas e atividades afins foram em larga medida incorporadas por grandes empresas, ou simplesmente desapareceram.

Em especial no Brasil, onde há poucos programas governamentais de apoio a micro e pequenas empresas (apesar de sua importância) e uma ausência de políticas públicas voltadas para este segmento, as barreiras enfrentadas pelas MPÉs são ainda maiores. Além disto, estes empreendimentos são em geral de origem familiar e não detém capital humano potencial e este fator constitui um dos obstáculos que impedem que estas empresas consigam aproveitar as oportunidades de mercado.

Para RAMBO e RUPPENTAHN (2004), os problemas enfrentados pelas pequenas empresas brasileiras hoje são:

- Deficiências de gestão
- Baixo poder de negociação
- Falta de estratégia de mercados
- Dificuldades de conseguir crédito
- Pouco capital de giro

- Falta de capacidade gerencial
- Pouco planejamento
- Inexistência ou inadequação do sistema de custo
- Mão-de-obra não especializada

Neste contexto, a adoção de uma estratégia de cooperação interempresarial entre as pequenas empresas é necessária para sua sobrevivência na economia global. Trata-se, pois, de um modo de associação por afinidade de natureza informal e que deixa cada uma das empresas responsável pelo seu próprio desenvolvimento. É uma escolha bem adaptada às pequenas e médias empresas. Entretanto, não raro as redes de cooperação esbarram em uma dificuldade cultural: a própria incapacidade dos empresários de atuarem mais solidariamente e menos competitivamente. Em outras palavras, o estabelecimento de laços de confiança e cooperação, essenciais para que o sucesso das estruturas em rede, é dificultado pelos valores de uma sociedade que enfatiza o sucesso individual, a obtenção de vantagens em detrimento da ética profissional e pessoal, a concorrência predatória e o consumo. Como apontam BALESTRIN; VARGAS (2004, p. 211) “ três fatores ajudam a explicar o sucesso das redes de PMEs: as economias de escala por meio de redes, a confiança e a cooperação que coexistem com a competição e o estado de bem estar social causado pelo aumento da eficiência coletiva de setores industriais regionais”.

3. O SETOR SUPERMERCADISTA

O setor supermercadista no Brasil passou por profundas transformações a partir da década de 90. Tal como relatado na seção introdutória deste artigo, as principais mudanças ocorreram em decorrência da entrada das grandes multinacionais, das fusões e aquisições de supermercados, da introdução de novas tecnologias e do surgimento de consumidores mais exigentes.

O panorama econômico neste período foi caracterizado por recessão econômica, altas taxas de inflação e perda do poder de compra da população. Como consequência, algumas redes supermercadistas enfrentaram problemas financeiros, encerrando suas atividades ou sendo adquiridas por outras empresas. A abertura da economia no início dos anos 90, a liberação das importações, o aumento da concorrência interna e a entrada de concorrentes externos impuseram transformações importantes no setor de supermercados. O resultado da crise econômica brasileira resultou no menor crescimento dos supermercados em termos de faturamento, de números de funcionários, de área de vendas e de número de lojas.

A implantação do Plano Real, em julho de 1994, impulsionou o setor na busca por maior eficiência e disputa pelo mercado. Para as empresas que já estavam se reestruturando, a estabilidade da moeda representou uma alavanca para o faturamento. Destacaram-se então aquelas empresas que souberam detectar as necessidades de implementar mudanças no posicionamento estratégico ou que resolveram investir em métodos e processos destinados a elevar a eficiência operacional e aumentar a competitividade como um todo, decidindo e implantando tais medidas ainda em meio a crise financeira.

A partir do final da década de 90, o setor passou a modificar a gestão dos negócios, preocupando-se cada vez mais com o treinamento dos funcionários e com a adoção de

ferramentas administrativas, sobretudo com a utilização da tecnologia da informação. Neste período foi introduzido o código de barras, cuja adoção foi lenta, pois exigia adaptações da indústria e comércio. Além disso, a reestruturação administrativa das maiores firmas significou o fechamento de pequenas lojas com menor retorno e aumento dos gastos com propaganda, a fim de diminuir o impacto negativo dos períodos de congelamento de preços sobre a imagem das redes, que eram apontadas como responsáveis pela rápida remarcação de preços.

Além destas transformações, as mudanças mais significativas para o setor foram o crescimento da concorrência e as alterações de comportamento e hábitos dos consumidores. As modificações do ambiente macroeconômico causaram o aumento da demanda, atraindo inúmeras novas empresas nacionais e estrangeiras para o setor, os supermercadistas implantaram programas de redução de custos, de racionalização das operações e de diferenciação de serviços para atrair mais consumidores.

Outro fator importante para explicar as mudanças ocorridas no setor foi a difusão das fusões e aquisições. As fusões e aquisições observadas no segmento supermercadista brasileiro intensificaram-se a partir de 1996. Segundo dados do Boletim do DIEESE (1999) os fatores decisivos que levaram as multinacionais a investirem no Brasil foram o fim da inflação, a liberação das importações, o aumento da competitividade no segmento, o potencial de consumo no Brasil e no Mercosul e a saturação dos mercados dos países de origem.

Essas multinacionais investiram seu capital parcial ou totalmente em muitas das grandes redes nacionais ou regionais. Esse processo de aquisições e fusões associado ao processo de reestruturação impulsionado pelo aumento da concorrência, gerou uma elevada desnacionalização desse segmento, que tradicionalmente sempre foi majoritariamente de capital nacional.

Segundo WERNER; SEGRE (2002, p.51), a estratégia de fusão e incorporação pode ser entendida a partir de três enfoques:

1. Para os grupos internacionais foi a melhor opção para se estabelecer rapidamente no Brasil.
2. Por parte dos grupos nacionais foi a oportunidade de se capitalizarem.
3. E para os grupos já instalados no país foi a opção de se expandir em nível nacional.

Frente aos novos desafios a que vêm sendo expostos, os hipermercados e supermercados brasileiros estão investindo para aumentar seu poder competitivo. Embora tenham se registrado aquisições e aberturas de novas lojas, a maior parte das empresas brasileiras pretende crescer investindo nas próprias lojas. Como os investimentos em modernização e expansão demandam mais recursos, abertura de capital e a associação com empresas estrangeiras já começam a ser vistos como uma estratégia a ser adotada.

O movimento de fusão e aquisição no segmento supermercadista brasileiro deve continuar, embora num ritmo menos agressivo, uma vez que as redes grandes e médias já foram quase todas compradas. Nesse momento, o que se observa é uma estratégia de compra de redes menores e com atuação predominantemente em áreas periféricas dos grandes centros urbanos e de regiões do interior. Tal fenômeno de expansão é favorecido ainda pela característica da legislação brasileira que, ao contrário da legislação de outros países, não

impõe regras para a expansão de grandes grupos varejistas de supermercados. Tal tipo de proteção permitiria proteger os médios e principalmente os pequenos varejistas da concorrência com os grandes grupos do setor.

É neste contexto de expansão dos grandes hipermercados e entrada de empresas estrangeiras no setor que no final da década de 1990 surgiram as primeiras redes de pequenos supermercados. O objetivo inicial destas redes era o de associar-se para comprar em conjunto e conseguir melhores resultados na negociação com fornecedores, com melhores condições de prazo para pagamento e preços. Hoje as redes oferecem muito mais do que se propunham em seu início, pois apresentam os benefícios da gestão em conjunto, como as áreas de marketing, tributária, financeira e de análise de resultados, além do estabelecimento de novas formas de negociação.

Atualmente as redes buscam negociação arrojada direto com a indústria, fortalecimento da integração dos associados, unificação das políticas de gestão e comprometimento maior de todas as partes envolvidas. De acordo com WILDER (2003), é preciso ainda aprimorar o relacionamento das empresas participantes na rede. Para este autor, as principais dificuldades identificadas nas estruturas de redes de pequenos supermercados brasileiros são a falta de cooperação, burocracias legais, questões culturais, integração de compras, unificação de sortimentos e, principalmente, pouca padronização de processos e produtos.

As redes e associações proporcionam vantagens para todos os envolvidos: consumidores, supermercadistas, fornecedores e funcionários, tal como descrito no quadro 1:

Grupos	Vantagens
Consumidores	Melhores preços: Qualidade, promoções, melhor atendimento.
Supermercadistas	Perspectiva de melhora da loja e de crescimento; troca de experiências, aumento nas vendas; ampliação do mix de produtos.
Fornecedores	Aumento no volume de vendas; redução de intermediários, redução dos custos de marketing e transporte.
Funcionários	Treinamentos técnicos; possibilidade de crescimento profissional.

Tabela 1: Principais vantagens das associações de compras entre supermercados

Fonte: WILDER, 2003.

Em pesquisa realizada por LUKIANOCENKO (2006, p. 88) os empresários do setor supermercadista entrevistados apontam como os principais problemas da estrutura em rede:

61% - Questões culturais;

57% - Burocracias legais, como sistema tributário e bitributação;

52% - Falta de cooperação e comprometimento entre os associados;

45% - Dificuldade de relacionamento com grandes fornecedores;

70% - Unificação e padronização do mix;

41% - Integração dos processos de compras;

14% - Unificação e padronização das promoções;

Conforme mencionado anteriormente, é também a partir da década de 90 que os pequenos supermercados brasileiros passaram a investir em tecnologia para melhorar sua produtividade, gerenciamento e competitividade frente aos concorrentes advindos das fusões e incorporações estrangeiras no setor supermercadista brasileiro. Este processo de incorporação tecnológica deu-se principalmente em direção à adoção de tecnologias de frente (Automação Comercial) e tecnologias de retaguarda (Tecnologia da Informação).

4. ESTUDO DE CASO

Este trabalho baseou-se em um estudo de caso em duas empresas de supermercados, a Rede X e a Rede Y. As evidências empíricas para realização desta análise foram coletadas a partir de entrevistas feitas com os diretores da rede e dos supermercados. Utilizou-se um roteiro de entrevista com o objetivo de apresentar uma seqüência lógica das questões ao entrevistado. A entrevista foi gravada e, posteriormente, submetida à análise de conteúdo que possibilitou identificar alguns benefícios estratégicos da rede para o crescimento e desenvolvimento dos supermercados associados. No total, foram entrevistados cerca de dois diretores das redes e oito empresários.

O primeiro caso estudado, a Rede X foi fundada em 1998 e possui atualmente 14 associados. Esta rede é formada majoritariamente por empresas de origem familiar. Segundo o diretor entrevistado ela foi criada:

como alternativa de competição e até de sobrevivência no mercado, através da criação de uma rede competitiva de diferentes empresas em condições de estabelecer parcerias com produtores, distribuidores e fornecedores de serviços foi a que pareceu viabilizar mais profundamente os objetivos pretendidos.

Os empresários associados, ao atravessarem um período de crise econômica em decorrência das mudanças ocorridas na década de 90, uniram-se em rede com objetivo de alcançar melhor eficiência nos seus processos, ampliar seu poder de barganha junto aos fornecedores e obter maior visibilidade de mercado. Um outro objetivo desta associação, para os empresários entrevistados, foi a possibilidade de acesso mais fácil a novas informações sobre o setor, o que para eles representava uma grande vantagem diante do cenário econômico.

Apesar da importância do uso dos recursos da tecnologia da informação tais como: banco de dados compartilhados, intranet, e-commerce, sistema de gestão integrada entre outros, a rede utiliza-se de meios de comunicação mais tradicionais como telefone, fax e e-mail. Mas como eles mesmos destacaram, as informações são trocadas de forma mais intensa durante as reuniões dos associados em assembleias, nas quais eles se encontram e têm mais oportunidade para interagir. Conforme assinalado pelos entrevistados, um dos objetivos da rede é a implantação de um sistema de gestão padronizado para todos os associados, pois cada supermercado possui seu sistema de gestão próprio. A implementação de tal sistema facilitaria o repasse de informações entre rede e associados.

As ações de marketing são realizadas por uma agência contratada que faz todo o planejamento de acordo com o calendário da rede, elaborando um plano de ações anual. Na área de Recursos Humanos, cada empresa adota sua própria política. A rede oferece uma pesquisa de salários e a seleção de pessoal, assim como o treinamento dos novos funcionários, diminuindo significativamente os custos com capacitação e desenvolvimento para os supermercados associados.

Para os entrevistados, quando questionados sobre as vantagens e dificuldades da estruturação em rede, a Rede X pode ser considerada bem sucedida, pois em 8 anos passou de 07 para 14 associados e de 37 lojas para 74 lojas, representando um crescimento de 100 % em tamanho. Tal crescimento representou, como consequência, a obtenção de ganhos econômicos e sociais, resultando em melhores preços, geração de empregos e qualidade de vida para os funcionários, de acordo com os relatos.

O segundo caso estudado é a Rede Y de Supermercados, fundada em 2003 e assim como a Rede X, formada por empresas de capital familiar. Segundo o diretor entrevistado, a rede foi criada com objetivo de “oferecer apoio na ordem administrativa, orientação, desenvolvimento cultural, logístico, não sendo responsável juridicamente, mas no sentido de conduzir para uma melhor direção jurídica dos supermercados associados”.

Mesmo ainda não sendo uma das maiores redes do Rio de Janeiro, a Rede Y tem experimentado um grande crescimento, tendo iniciado com 07 associados e vinte lojas e contando atualmente com 13 associados e 30 lojas.

De acordo com as entrevistas, a principal vantagem apontada pelos associados da estruturação em rede é a compra conjunta. A tecnologia da informação ainda não foi implementada na Rede Y e a comunicação é realizada por meio de telefone, fax e e-mail. Isto impossibilita que os participantes da rede tenham as mesmas informações em tempo real.

As ações de marketing são realizadas em conjunto através de encartes, outdoor, propaganda em rádio e TV, reduzindo os custos da divulgação para os associados. O processo de RH é gerido pela própria rede, que mantém os bancos de dados atualizados para seleção em qualquer área de atuação, conforme necessidade do associado, além de elaborar um planejamento semestral de treinamentos para os funcionários de todos os supermercados associados.

De acordo com o diretor entrevistado, a Rede Y objetiva futuramente implantar uma central de distribuição, mas isto só seria possível caso a legislação tributária do estado mude, pois a criação de uma central de distribuição neste momento acarretaria a duplicidade de pagamento de impostos sobre as mercadorias repassadas das redes para os supermercados. Este mesmo problema foi apontado pelos entrevistados pertencentes da Rede X. Assim como na Rede X, o processo de compra conjunta é feito através de negociações diretas com fornecedores e posteriormente repassadas aos supermercados

Quando questionados sobre a cooperação entre os participantes da rede, os entrevistados afirmaram que uma das formas de cooperação é a troca de mercadorias entre os associados para cobrir algum atraso de entrega dos fornecedores, não permitindo a falta de produtos para o atendimento dos consumidores. Quando questionado sobre a existência de algum tipo de conflito entre os participantes da rede, um dos entrevistados destacou que “o que existe são divergências na mesa no momento das decisões, até porque na mesa que não tiver divergência não é uma mesa inteligente, mas tudo nos limites normais, e o que vence é a maioria”.

Nos dois casos apresentados, é possível observar que tal como assinalam com OLIVEIRA; GUERRINI (2003, apud LIMA FILHO et al, 2006), a constituição de empresas em rede possibilita o desenvolvimento de competências por meio da aprendizagem coletiva,

proporcionando a disseminação de informações que permitem a rápida solução de problemas e subsidia a tomada de decisões. Este processo de capacitação e aprendizagem oriunda da convivência e do enfrentamento de obstáculos e problemas comuns enseja a criação e implementação de estratégias coletivas. Tal como afirma BRITTO (2004) o estabelecimento de ações coletivas viabiliza a obtenção de vantagens deste tipo de estruturação, também identificadas nos casos estudados: redução de custos por meio do compartilhamento de processos, de gerenciamento de marketing e de recursos humanos e maior poder de barganha junto a fornecedores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo principal analisar as vantagens e dificuldades da estruturação em rede de pequenos supermercados do Rio de Janeiro. Através das informações obtidas nas entrevistas e na análise do material bibliográfico, foi possível delinear algumas considerações.

As mudanças ocorridas nos últimos anos decorrentes da globalização e intensificação da concorrência no setor de supermercados são alguns dos principais motivos que levaram pequenos supermercados a se associarem em redes.

Constatamos que a estrutura em rede apresenta vantagens competitivas aos seus participantes, sendo as principais os ganhos na economia de escala, maior poder de barganha e o conseqüente aumento da competitividade. De acordo com a análise das entrevistas é possível verificar que, para os empresários associados em rede, o desenvolvimento de ações conjuntas de marketing e compra de produtos são as principais vantagens percebidas.

As ações compras conjuntas proporcionam as redes um poder maior de negociação com fornecedores, bem como melhores preços e prazos de pagamentos e um aumento no mix de produtos e serviços. As ações de marketing proporcionam uma melhoria da imagem da rede que é percebida diretamente pelos clientes, por meio da propaganda nos meios de comunicação, na distribuição de folhetos, na padronização de lojas, uniformes e sacolas.

Outro aspecto que merece ser ressaltado é o apoio à gestão administrativa dos pequenos empresários, considerando que grande parte destes é constituída por profissionais com pouco conhecimento em gestão. Na área financeira, observa-se como uma vantagem da ação conjunta a redução das taxas de juros das operadoras de cartão de crédito e a utilização de cartões de créditos próprios que proporcionam uma estratégia para atrair o cliente e aumentar as vendas.

Para os empresários entrevistados, a principal dificuldade da estrutura em rede é a questão da legislação tributária, que inviabiliza a criação de uma central de compras comuns. Eles consideram este como sendo o grande problema que impede o crescimento e melhor desempenho da estrutura em rede de supermercados.

Entretanto, foi possível observar que as dificuldades enfrentadas pela rede estão ligadas sobretudo às barreiras culturais, pois a grande maioria dos associados pertencia a uma estrutura de negócio familiar. Em função de pensarem seu próprio negócio de forma ainda pouco profissionalizada, estes empresários apresentam resistência em adotar práticas de gestão e ferramentas de tecnologia da informação que ameacem sua autonomia sobre seu negócio, assim como a sobreposição da marca da rede sobre a sua.

Outro grande obstáculo enfrentado pela rede é a falta da padronização da gestão tecnológica, principalmente nos sistemas de gestão da informação, que dificultam a tomada de decisão, os controles gerenciais e o planejamento do negócio. A não adoção de um sistema de gestão da informação unificado é consequência do receio que alguns empresários demonstram em compartilhar as informações sobre faturamento com outros associados, tal como apontado nas entrevistas.

Embora haja um discurso quase unânime de que há total cooperação entre os associados e a associação, percebe-se que a cooperação não ocorre totalmente. Em algumas situações, os participantes atuam como concorrentes, como por exemplo, na disputa por clientes, na não divulgação de informações financeiras de seu negócio e na resistência em adotar um sistema de informações unificado. Tais atitudes revelam que o grau de desconfiança entre os participantes da rede, a despeito do discurso favorável à cooperação, ainda é muito alto. Isto constitui um obstáculo para o desenvolvimento e atuação da rede. Pode-se concluir, com estes exemplos, que nestes casos ocorre uma competição e não cooperação.

Embora a estrutura em rede apresente algumas dificuldades podemos concluir que estratégias utilizadas na criação de redes de supermercados contribuem para o fortalecimento das pequenas e médias empresas, através aprendizagem coletiva e da troca de informações (ainda que limitada pela desconfiança). As dificuldades apontadas poderiam ser minimizadas se houvesse uma política de governo voltada para dar apoio a pequenas empresas estruturadas em redes, considerando suas particularidades, proporcionando maior difusão de informações sobre esta estruturação. Deve-se também ressaltar que o potencial de sucesso destas estruturas depende muito de uma mudança cultural de seus participantes e, neste caso, as instituições de apoio, tais como o SEBRAE e o próprio governo deveriam intervir mais fortemente com programas de capacitação e formação de empresários para atuarem em rede.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilian Maria; A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. RAC - Revista de Administração Contemporânea, Curitiba - Paraná, v.8, Edição Especial, 2004.

BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (orgs.). Economia industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexander Patez; DA SILVA, Mirela Carvalho Pereira. Desenvolvimento local e espaço público na Terceira Itália: questões para a realidade brasileira. COCCO, Giuseppe; URANI, André; GALVÃO, Alexander Patez (orgs.). **Empresários e emprego nos novos territórios produtivos: O caso da terceira Itália**. Rio de Janeiro: DPCA-Editora, 1999.

DIDONET, Simone Regina; LARA, José Edson; JIMENEZ, Diego Prior. Eficiência Produtiva y Estratégias en la Distribución Comercial: El Caso de los Supermercados Brasileños. ENANPAD 2006, 30º Encontro da ANPAD, 23 a 27 de setembro de 2006, Salvador.

FERREIRA JÚNIOR, Israel. Redes de Pequenas Empresas: Aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados. ENANPAD 2006, 30º Encontro da ANPAD, 23 a 27 de setembro de 2006, Salvador.

LIMA FILHO, Dario de Oliveira; MAIA, Fabrício Simplício; SPROESSE, Renato Luiz; MORAES, Fabio; MORAES, Roberta; Redes de Cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepções os associados. *Gestão & Produção*, São Paulo, v. 13, n.2, p.311-324, Maio-Ago.2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104530X2006000200012&lng=pt&nrm=iso>

LUKIANOCENKO, Marlucy. Ranking das redes 2006. *Revista Super Hiper*, São Paulo, ano 32, n. 386, Set. 2006.

OLAVE, Maria Elena Leon; AMATO NETO, João. Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & Produção*, São Paulo, v.8, Dez. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104530X2001000300006&lng=pt&nrm=iso>.

RAMBO, Jorge Antônio; RUPPENTAH, Janis Elisa. As redes de cooperação no contexto do desenvolvimento local e regional. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 03 a 05 de Novembro de 2004 - Florianópolis/SC – Brasil.

WERNER, Alexandre; SEGRE, Lidia Micaela. Uma análise do segmento de supermercados: Estratégias, Tecnologia e Emprego. *Boletim Técnico do SENAC*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 1, jan/abr 2002.

WILDER, Ariel; Mudanças no setor de supermercados e a formação de associações de pequenos supermercados. 2003. Dissertação(Mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura “ Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba,2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-09022004-161718/ariel.pdf>>.