

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL
DOUTORADO**

Dalva Maria Righi Dotto

**REDES DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO SETOR SUPERMERCADISTA
DO RIO GRANDE DO SUL – A COOPERAÇÃO EMPRESARIAL E REFLEXOS NO
MERCADO CONSUMIDOR**

Santa Cruz do Sul, junho de 2006

Dalva Maria Righi Dotto

***REDES DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO SETOR SUPERMERCADISTA
DO RIO GRANDE DO SUL – A COOPERAÇÃO EMPRESARIAL E REFLEXOS NO
MERCADO CONSUMIDOR***

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Doutorado. Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito para obtenção do título de Doutor em Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann

Santa Cruz do Sul, junho de 2006

Este trabalho é dedicado a meus pais, Bortolo e Innocencia, meus irmãos, meu marido Marco e minha filha Bruna, com amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus familiares e amigos pelo apoio, compreensão e carinho; ao Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann, pela orientação e encorajamento na realização deste trabalho; aos colegas, professores e funcionários do Curso de Doutorado em Desenvolvimento Regional da Universidade de Santa Cruz do Sul pelo aprendizado, convívio, apoio e incentivo; aos professores e funcionários do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade de Santa Cruz do Sul, pela oportunidade de realização do doutorado e colaboração; aos professores e colegas da Universidade Federal de Santa Catarina pelos ensinamentos e a possibilidade de troca de experiências; e aos bolsistas e alunos da Universidade de Santa Cruz do Sul que auxiliaram e compartilharam comigo momentos de crescimento e realização.

RESUMO

O setor supermercadista no Brasil caracteriza-se por uma taxa elevada e crescente de concentração do mercado sob domínio de grandes empresas (em 2004 aproximadamente 40% do mercado estava em poder das cinco maiores). No Rio Grande do Sul se verifica esta tendência de atuação das grandes cadeias corporativas, em maior escala a partir de dezembro de 2005 com a aquisição da empresa Sonae do Brasil, que atuava na região sul do Brasil pela Wal-Mart, empresa que atua em vários países e que em 1998 efetuou 30% das vendas globais do setor supermercadista. Nesse ambiente concorrencial, micro, pequenas e médias empresas locais (neste estudo denominadas de empresas de pequeno porte) do setor varejista de alimentos têm adotado a prática da cooperação interorganizacional como forma de fortalecimento gerencial e mercadológico, formando redes de empresas. O presente estudo detalha a utilização do associativismo empresarial como uma alternativa de fortalecimento das empresas de pequeno porte, a partir de diferentes modelos de arranjos interorganizacionais, em que se encontram as empresas do setor supermercadista, considerando formas de organização, desempenho, mercado e concorrência. Com o objetivo de compreender a dinâmica das redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista foram identificadas as interfaces das relações existentes entre as empresas associadas em rede do estado do Rio Grande do Sul e diagnosticados os reflexos destas nos consumidores de Santa Cruz do Sul/RS. Por meio de entrevistas com presidentes de redes atuantes no mercado gaúcho, aplicação de questionários com consumidores de empresas associadas a redes e acompanhamento de preços de produtos nas gôndolas dos supermercados foi constatado que, apesar das dificuldades existentes para a formação e manutenção das redes, ao realizarem ações cooperadas, atuando conjuntamente nos aspectos estrategicamente definidos, as empresas de pequeno porte do setor supermercadista gaúcho obtêm vantagens significativas e fortalecem sua participação no mercado. A prática do associativismo mostrou-se positiva também em relação aos consumidores, pois esses usufruem os benefícios disponibilizados por empresas associadas às redes, percebendo melhorias nas relações empresa/cliente, tanto em aspectos relacionados à loja, ao atendimento e variedade de produtos, quanto nas promoções e oferta de produtos com preços inferiores se comparados a empresas de porte semelhante que atuam isoladamente e empresas de maior porte.

Palavras-chaves: Supermercados, redes de empresas de pequeno porte e cooperação interorganizações.

ABSTRACT

The supermarket business sector in Brazil is characterized by a high and growing tax of market concentration owned by large enterprises (in 2004, around 40% of the market was owned by the five largest chains). In Rio Grande do Sul we witness this tendency of management by the big corporative chains, to a larger extent as of december,2005 with the purchase of "Sonae do Brazil", which was run in the south region of Brazil by Wal-Mart, a worldwide company which, in 1998 was responsible for 30% of supermarket sales throughout the globe. In this competitive scenario, very small (micro) and small and medium size local businesses (named throughout this study "small-sized enterprises") of the food retail sector have adopted the practice of interorganizational cooperation as a means of strengthening themselves managerially and mercadologically, thus creating enterprise networks. The current paper details the use of interorganizational associativism as an alternative to boost small businesses, based on different models of interorganizational arrangements, within which the supermarket enterprises can be found, taking into consideration the kinds of organization, performance, market and competition. Aiming at understanding the dynamics of small-sized supermarket networks, we have identified the interfaces of relations existing between associate enterprises in the state of Rio Grande do Sul as well as the outcome of the association of small supermarket businesses among the consumers of Santa Cruz do Sul/RS. By resorting to interviews with the presidents of the networks which act in the gaúcho market, inquiries with consumers of enterprises associated to networks and the following of product prices in supermarkets we were able to verify that, in spite of the existing difficulties for the formation and maintenance of the networks, whenever they acted conjointly in strategically defined aspects, the small-sized supermarkets gained meaningful advantages and could enhance their participation in the market. The associative practice has also shown itself positive in relation to the consumers, since they can benefit from the enterprises associated to the networks, thus improving the relations between the enterprises and their clientele, with regard to the shops, their services and product assortment, let alone promotions and sales of products with reduced prices when compared to both same size enterprises acting solely and/or larger ones.

Key-words: supermarket business, small-sized enterprises networks and interorganizational cooperation.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Compras em relação ao consumo	143
Tabela 02 - Frequência de compras no supermercado.....	143
Tabela 03 - Motivos de compra no estabelecimento	144
Tabela 04 - Pontos negativos do estabelecimento	145
Tabela 05 - Seções menos satisfatórias	145
Tabela 06 - Compras do mês efetuadas no estabelecimento	146
Tabela 07 - Motivos para freqüentar outro(s) supermercado fora da(s) rede(s).....	147
Tabela 08 - Observação das promoções divulgadas	147
Tabela 09 - Meios de comunicação acessados	148
Tabela 10 - Utilização de cartão de crédito próprio do supermercado	148
Tabela 11- Conhecimento da associação do estabelecimento à rede empresarial	149
Tabela 12 - Melhorias percebidas após a filiação do estabelecimento à rede.....	149

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Amplitude da tipologia de associações entre empresas	42
Quadro 02 - Tipos de alianças estratégicas	47
Quadro 03 - Varejo alimentício – formatos de lojas	78
Quadro 04 - Classificação das 10 maiores cadeias , considerando o volume financeiro de vendas – 1998	79
Quadro 05 - Resultados financeiro do setor supermercadista brasileiro – 2004	81
Quadro 06 - Índice de faturamento do setor e lucro líquido médio (% sobre o faturamento) do setor supermercadista brasileiro – de 1995 a 2004	81
Quadro 07 - Participação, no faturamento, das cinco maiores cadeias do segmento varejista de alimentos no Brasil – 1994 a 1999	82
Quadro 08 - Desempenho das 300 e 5 maiores empresas e percentual de concentração do setor supermercadista brasileiro – 2004	83
Quadro 09 - Desempenho das 10 maiores empresas supermercadistas que atuam no Brasil – dados de 2004	84
Quadro 10 - Desempenho regional comparativo do setor supermercadista – 2004	96
Quadro 11 - Dados comparativos dos cinco estado brasileiro com maior participação no setor supermercadista, segundo a localização das lojas	97
Quadro 12 - Desempenho das dez maiores empresas supermercadistas que atuam no Rio Grande do Sul – 2004	100
Quadro 13 - Maiores lojas de supermercados ligadas às cooperativas do Rio Grande do Sul – 2004	102
Quadro 14 - Participação dos formatos das lojas sobre o total de lojas (em %) – 2004	110
Quadro 15 - Produtos comprados diretamente da indústria pelas redes de empresas supermercadistas de pequeno porte – 2004	114
Quadro 16 - Classificação, por faturamento das principais redes e associações de negócios de supermercados de pequeno porte – 2004.....	116

Quadro 17 - Grau de padronização das lojas pertencentes à rede de negócios (2004/2003)	117
Quadro 18 - Classificação, por faturamento das redes e associações de negócios de supermercados de pequeno porte do Rio Grande do Sul, segundo pesquisa desenvolvida pelo ABRAS – 2004	119
Quadro 19 - Detalhamento das pesquisas realizadas	124
Quadro 20 - Redes de supermercados de pequeno porte associadas a AGAS – abril/2004	125
Quadro 21 - Características das redes que compõem o estudo	128
Quadro 22 - Obrigações dos empresários ligadas a redes pesquisadas	130
Quadro 23 - Principais benefícios usufruídos pelas empresas participantes das redes pesquisadas	131
Quadro 23 - Produtos e especificidades utilizados na pesquisa comparativa de preços	153
Quadro 24 - Valores comparativos da soma dos valores dos preços dos produtos nos supermercados pesquisados, realizada de junho a dezembro de 2005	154
Quadro 24 - Tipos de marca distribuidor utilizada em supermercados no Brasil – 2003	179

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Capacidades desenvolvidas pelas alianças empresarias	53
Figura 02 – Mapa do Estado do Rio Grande do Sul com indicação do município de Santa Cruz do Sul e de municípios sedes de redes de empresas do setor supermercadista	121
Figura 03 - Principais componentes na dinamização das redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista	158
Figura 04 - Principais elementos da cooperação nas redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista gaúcho	160
Figura 05 - Principais elementos da gestão nas redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista gaúcho	171
Figura 06 - Modelo básico de planejamento estratégico	175
Figura 07 - Principais elementos relativos ao marketing adotado pelas empresas de pequeno porte gaúchas associadas a redes flexíveis horizontais	184
Figura 08 - Simulação do ciclo de serviço de um supermercado	190
Figura 09. Teia de relações em uma rede empresarial horizontal	200

LISTA DE ABREVIATURAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
AGAS	Associação Gaúcha de Supermercados
ANCECO	<i>Asociación Nacional de Centrales de Compra em España</i>
APL	Arranjo Produtivo Local
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CD	Centros de Distribuição
CDB	Companhia Brasileira de Distribuição
FLV	Frutas, Legumes e Verduras
GE	Grande Empresa
I&A	<i>Indépendants & Associés</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IGA	<i>Internacional Grocers Alliance</i>
IPCA	Índice de Preços ao Consumidor
MD	Marca Distribuidor
MDE	Média Empresa
ME	Microempresas
PE	Pequena Empresa
PIB	Produto Interno Bruto
SBA	<i>Small Business Administration</i>
SBDC	Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência
SDE/MJ	Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça
SEAE	Secretaria de Acompanhamento Econômico
SEDAI	Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais
SINCOVAGA	Sindicato do Comércio Varejista do Estado de São Paulo
SLI	Sistemas Locais de Inovação
SLI/P	Sistemas Locais de Inovação e Produção
SLP	Sistemas Locais de Produção
SME	<i>Small-Medium Enterprise</i>
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 AS MUDANÇAS, A EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E A COOPERAÇÃO EMPRESARIAL	22
1.1 As mudanças que afetam as organizações e a evolução de modelos organizacionais	22
1.2 A cooperação entre empresas	30
1.2.1 Os diferentes modelos de arranjos interorganizacionais	39
1.2.2 Os aspectos positivos da cooperação empresarial	54
1.2.3 A cooperação entre empresas de pequeno porte e o desenvolvimento regional.....	61
1.2.4 A cooperação e a formação de cartel à luz da legislação	69
2 O VAREJO ALIMENTÍCIO E AS REDES DE EMPRESAS NO SETOR SUPERMERCADISTA	75
2.1 O varejo alimentício	75
2.2 O setor supermercadista	78
2.2.1 Organização e desempenho do setor no Brasil.....	80
2.2.2 O mercado e a concorrência do setor supermercadista no Brasil	82
2.2.2.1 A concentração do setor supermercadista	82
2.2.2.2 As maiores empresas do setor supermercadista	83
2.2.3 O setor supermercadista no Rio Grande do Sul - organização e desempenho	96
2.3 A importância das empresas de pequeno porte e as redes no setor de varejo alimentício	103
2.3.1 As redes de empresas de varejo e do setor supermercadista no mundo	103
2.3.2 As redes de supermercados de empresas de pequeno porte no Brasil	109
2.3.3 As redes de supermercados de pequeno porte do Rio Grande do Sul	118

3 AS REDES DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO SETOR SUPERMERCADISTA DO RIO GRANDE DO SUL	122
3.1 Operacionalização e desenvolvimento da pesquisa	122
3.2 Resultados da pesquisa realizada em redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista do Rio Grande do Sul	124
3.2.1 Caracterização das redes pesquisadas	127
3.2.2 Relação entre os empresários	129
3.2.3 Administração e associativismo nas redes	131
3.2.4 Ações conjuntas realizadas pelas empresas associadas às redes	135
3.2.5 O mercado concorrencial	137
4 O ASSOCIATIVISMO DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO SETOR SUPERMERCADISTA E O IMPACTO NO MERCADO CONSUMIDOR	139
4.1 A percepção dos consumidores dos supermercados de pequeno porte associados às redes de empresas	140
4.2 Os preços praticados pelos supermercados em Santa Cruz do Sul/RS – dados comparativos entre empresas associadas em rede e as que atuam de forma independente	151
5 A DINÂMICA - RELAÇÕES, IMPLICAÇÕES E REFLEXOS - DAS REDES HORIZONTAIS DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO SETOR SUPERMERCADISTA DO RIO GRANDE DO SUL	156
5.1 Relações e implicações das redes de empresas do setor supermercadistas do Rio Grande do Sul	157
5.1.1 Cooperação entre os empresários envolvidos	158
5.1.1.1 A formação do grupo	160
5.1.1.2 A integração do grupo	165
5.1.1.3 A liderança no grupo	167
5.1.1.4 O capital social nas redes de empresas de pequeno porte	168
5.1.2 Gestão nas redes de empresas supermercadistas de pequeno porte	171
5.1.2.1 A organização da estrutura	172
5.1.2.2 A organização do ciclo operacional	173
5.1.3 Marketing de empresas do setor supermercadista	180

5.1.3.1 O mercado de atuação das empresas do setor supermercadista do Rio Grande do Sul	184
5.1.3.2 A qualidade percebida nas empresas do setor supermercadista	186
5.1.3.3 A conveniência e o atendimento aos clientes nas empresas supermercadistas	188
5.1.3.4 A comunicação entre as empresas e os consumidores	191
5.1.3.5 Ações de marketing nas redes de empresas supermercadistas	197
5.2 As redes horizontais e empresas de pequeno porte do setor supermercadista e a teia de relações (reflexos)no ambiente	199
CONSIDERAÇÕES FINAIS	205
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	212
ANEXOS	222
ANEXO 1	
Lei nº 8.884/94 de 11 de junho de 1994 – Dispõe sobre a prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica e dá outras providências	
ANEXO 2	
Relação de associações estaduais de supermercados vinculados à ABRAS	
ANEXO 3	
Redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista do Brasil que participaram da pesquisa do <i>ranking</i> pelo faturamento bruto em 2004, elaborado pela ABRAS	
ANEXO 4	
Roteiro de entrevista com presidentes de redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista	
ANEXO 5	
Questionário utilizado na pesquisa sobre a percepção dos consumidores freqüentadores dos estabelecimentos ligados a redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista	

INTRODUÇÃO

Na evolução do ser humano presencia-se uma adaptação constante a mudanças e aos múltiplos fatores adversos (frio, chuva, calor, competição entre espécies). Evoluiu-se nos meios de deslocamento por terra, com carros e trens rápidos e potentes, por mar com grandes transatlânticos e submarinos, até suas profundezas e pelo espaço, até a lua. Domesticam-se animais e são criadas máquinas que trabalham e até pensam. Encontra-se a cura para muitas doenças, prolongando e melhorando a qualidade de vida das pessoas. Com tecnologias avançadas, são construídas casas, mega edifícios, cidades, metrópoles, pontes e túneis que proporcionam comodidade e facilitam os deslocamentos entre regiões e continentes. Os meios de comunicação são instantâneos e de acesso facilitado. Enfim, o ser humano experimenta e evolui em todas as dimensões de sua existência, porém a forma de saciar a fome continua sendo basicamente a mesma, o alimento vem da natureza: é preciso cultivar a terra, criar animais e pescar.

No aspecto relacionado à alimentação a grande mudança acontece na forma como os produtos chegam aos consumidores. A maioria dos seres humanos não participa em nenhuma etapa do processo, nem mesmo tem alguma relação direta com este. Com a urbanização e crescente concentração de milhares de pessoas em regiões superpovoadas o ser humano depende cada vez mais de complexas redes de transporte e distribuição para acessar seu alimento. A distância entre o lugar onde eles são gerados e a mesa do consumidor é freqüentemente de milhares de quilômetros, o que causou o aparecimento de muitas indústrias que processam e condicionam os produtos de forma que estes conservem seu valor, tornando a produção de alimentos um processo industrial, com uma variedade surpreendente de conservantes e resíduos incorporados pela produção industrial. Um simples prato de arroz branco tem a

intervenção de centenas, talvez milhares, de pessoas que prepararam a linha invisível que une a semente do cultivo com a mesa do consumidor final (AMORÍN, 2004).

Para saciar a fome o ser humano deseja que os produtos estejam ao seu alcance com a maior conveniência possível. As grandes dimensões da experiência de compra desenvolvida pelos consumidores no varejo vinculam-se a determinados tipos de conveniências que para Berry, Seiders e Gresham (2001) se referem à conveniência de acesso (facilidade de chegar às lojas), de procura (permissão ao consumidor para identificar e selecionar o produto que deseja com rapidez), posse (o produto está disponível imediatamente) e conveniência nas transações (a compra e devolução de produtos possuem processos simplificados). Complementando Amorín (2004, p. 01) coloca que:

neste 'civilizatório' contexto a comercialização final tem um papel fundamental no desígnio das relações entre a produção de alimentos e consumidores, nos mecanismos de fixação de preços, na criação e sustentação de hábitos de consumo, em resumo, na construção de um modelo de sociedade. As superfícies comerciais grandes – supermercados ou hipermercados - são, até agora, a melhor proposta adaptada do ponto de vista mercantil para levar vantagem com o máximo de características do padrão capitalista de consumo urbano.

O varejista, que na cadeia produtiva do setor de alimentos é representado predominantemente pelos supermercados, integra o processo de distribuição que liga os fabricantes aos consumidores, sendo que sua importância dá-se, principalmente, pela proximidade ao consumidor, exercendo o papel de identificador das necessidades e desejos, que determinam a produção dos bens que irão atender suas expectativas. No varejo alimentício, segundo a Associação Gaúcha de Supermercados - AGAS (2003), verifica-se a prática do auto-serviço, cuja introdução no Brasil comemorou 50 anos em 2003 e o Rio Grande do Sul, juntamente com São Paulo foi pioneiro desta forma de atuação. No início com pequena estrutura de atendimento, o setor aperfeiçoou-se e na década de 90, com a abertura de mercado para operadores internacionais houve um movimento acentuado de concentração, com a entrada de grandes empresas internacionais de varejo alimentício e a introdução de práticas modernas de gestão.

O setor supermercadista no mundo e no Brasil caracteriza-se por uma evidente e forte concentração de empresas pertencentes a grandes cadeias, muitas delas internacionais, que dominam o mercado. Os percentuais são expressivos, sendo que no continente americano cita-se o México com um índice de concentração de 85% e a Argentina com 68%. Na Europa a França apresenta um percentual de 62% e a Itália 43%. O Brasil também possui um percentual de concentração elevado, ou seja, 39,7%, apesar de ser inferior aos dos mais países citados (GOUVÊA DE SOUZA, 2004). Para a sociedade, os principais problemas causados pelo ambiente concorrencial de grande concentração, em que há a dominação do mesmo por um pequeno número de empresas são a possibilidade de ocorrência de prática de preços abusivos e dificuldades para a sobrevivência de empresas de pequeno porte regionais.

Contudo, paralelamente às grandes empresas, atuam no mercado os pequenos e médios varejistas que, em seu conjunto, possuem grande representatividade. Segundo estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no Brasil, o número de micro e pequenas empresas de comércio e serviços em 2001 correspondia a 97,6% do total de empresas deste setor e as empresas ligadas à alimentação representavam um terço deste total, ou seja, 655 mil micro e pequenas empresas, ocupando diretamente 2,1 milhões de pessoas e faturando R\$ 37 bilhões. De cada 100 empresas em operação, 32 atuavam no ramo de alimentação, para cada 100 empregados, 29 trabalhavam nesse ramo e, para cada R\$ 100,00 faturados, R\$ 22,00 eram provenientes de atividades ligadas à alimentação (comércio e serviços) (IBGE, 2003).

Grande parte das empresas de pequeno porte tem dificuldade de sobrevivência, sendo que, no Rio Grande do Sul, segundo a Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais – SEDAI/RS (2000) as dificuldades são decorrentes do fato de que, diferentemente das grandes empresas, as pequenas não possuem economia de escala, isto é, possuem pouco poder de negociação com fornecedores e, também, recursos escassos para investir em ferramentas de marketing para atrair e conquistar clientes.

O setor supermercadista, também no Rio Grande do Sul, é caracterizado pela grande representatividade de atuação de grandes empresas (hipermercados e supermercados convencionais), ligados a cadeias de lojas internacionais. Neste contexto as empresas de pequeno porte do setor, comumente chamadas de pequenos e médios supermercados, ou, ainda, mini-mercados e supermercados compactos, encontram dificuldades de competir com as empresas maiores. São micro, pequenas e médias empresas, de abrangência local ou regional, com menor economia de escala que estão procurando, através da união em redes de empresas, aumentar sua competitividade.

Para enfrentar as dificuldades oriundas da concorrência em relação às grandes empresas, tem-se verificado um crescente aumento de formação de redes de empresas de pequeno porte, particularmente no setor supermercadista. De acordo com Ferreira (2001), de norte a sul do Brasil, os pequenos supermercados se organizam para manter a competitividade, crescendo sistematicamente a formação de grupos cuja principal intenção é fazer volume de compra para negociar melhor com fornecedores.

Também se destaca a importância do fortalecimento das empresas de pequeno porte para o desenvolvimento das regiões nas quais estas estão inseridas. Num ambiente concorrencial acirrado, com altos índices de concentração do mercado sob o domínio de poucas e grandes empresas internacionais, como é o caso do setor supermercadista, empresas de pequeno porte melhor gerenciadas e utilizando as ferramentas administrativas adequadas possuem condições mais propícias de sobrevivência e sucesso. Em muitas situações de mercado a inclusão numa rede empresarial flexível horizontal pode ser uma alternativa necessária para estas empresas de pequeno porte.

No Brasil, no ambiente de empresas de pequeno porte, impulsionadas pelas dificuldades e pelo ambiente concorrencial acirrado do mercado, verifica-se um crescimento acentuado da cooperação empresarial e da formação de redes flexíveis horizontais, em especial no Rio Grande do Sul, a exemplo das empresas de pequeno

porte do norte da Itália e de outros países como Dinamarca, França e Estados Unidos. Estas empresas, com ações compartilhadas em que estrategicamente mantêm a individualidade, enfrentam a concorrência e mantêm a lucratividade (CASAROTTO E PIRES, 1999).

A busca de soluções conjuntas por empresas de pequeno porte do setor supermercadista fez surgir, primeiramente, centrais de compras e, posteriormente, associações de empresas com a finalidade de definir estratégias conjuntas para necessidades afins. Segundo Ferreira (2001), unindo-se em redes essas empresas procuram o fortalecimento e a competitividade, necessárias para enfrentamento da concorrência e sobrevivência no mercado de atuação.

Diante do exposto e considerando que empresas de pequeno porte têm grande importância no desenvolvimento da economia local e regional, principalmente como grandes geradoras de emprego (HENRIQUES E SOARES, 1996), que a diversificação de pontos de venda no setor varejista de alimentos é necessária para não causar um impacto sócio-econômico negativo no setor (SEVERO, 2001) e que há, visivelmente, na atualidade um crescimento no número de redes de empresas supermercadistas de pequeno porte no Rio Grande do Sul, o estudo do setor possui relevância pela busca de uma compreensão mais profunda desta mudança no mercado envolvendo a associação de empresas de pequeno porte do setor supermercadista, tanto para as empresas como para os consumidores.

O presente estudo possui dois objetivos principais e cinco objetivos secundários: **(a) Objetivo geral 1** - Compreender a dinâmica das redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista do Rio Grande do Sul, identificando as interfaces das relações existentes entre as empresas associadas. Os objetivos específicos, relativos ao objetivo geral 1 (um), são: avaliar as formas associativas das redes de empresas; identificar as ações adotadas por estas redes de supermercados; e verificar as motivações e expectativas de supermercados de pequeno porte, em relação à participação destes em uma rede de empresas; **(b) Objetivo geral 2** - Identificar os

reflexos da associação de redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista nos consumidores de Santa Cruz do Sul/RS. Os objetivos específicos do objetivo geral 2 (dois) são: conhecer a percepção dos consumidores em relação aos estabelecimentos associados às redes e realizar um estudo comparativo dos preços praticados nos supermercados de Santa Cruz do Sul/RS.

Para alcançar os objetivos foram realizadas pesquisas em fontes de dados secundários para contextualização do tema associativismo empresarial em redes de empresas de pequeno porte e o comportamento do setor supermercadista no mundo, no Brasil e no Rio Grande do Sul e três pesquisas distintas de dados primários: (a) entrevistas com presidentes de redes estabelecidas e atuantes por mais de três anos; (b) investigação da percepção dos consumidores dos estabelecimentos associados às redes de supermercados de pequeno porte em Santa Cruz do Sul; e, (c) estudo comparativo de preços realizado através do registro dos preços dos produtos nas gôndolas dos supermercados de Santa Cruz do Sul.

O presente trabalho é apresentado em cinco partes, além desta **introdução**, que compreende a apresentação do tema, com uma breve descrição sobre o mercado das empresas de pequeno porte, do setor supermercadista e da prática da cooperação entre empresas neste contexto. Também apresenta o problema e a relevância do tema estudado, finalizando com os objetivos da pesquisa, a metodologia e a descrição do conteúdo do trabalho.

Na seqüência, no capítulo 1, denominado **as mudanças, a evolução das organizações e a cooperação empresarial**, apresentam-se os temas relacionados às mudanças que afetam as organizações, a evolução dos modelos organizacionais e, mais detalhadamente a cooperação entre empresas, sob diferentes óticas, descritas por diversos autores. Em relação à cooperação empresarial aprofunda-se e detalha-se a utilização do associativismo interorganizações como uma alternativa de fortalecimento das empresas, particularmente as de pequeno porte, os diferentes modelos de arranjos interorganizacionais e os objetivos e importância da cooperação empresarial. Dentro do

tema proposto, qual seja, a cooperação empresarial, faz-se uma relação entre o associativismo das empresas de pequeno porte no contexto do desenvolvimento regional. A relação entre a cooperação interorganizacional e a formação de cartel, é apresentada como um alerta da possibilidade de desvios de conduta por parte das empresas associadas às redes empresariais e dos conseqüentes prejuízos para a sociedade, alterando o mercado concorrencial e ocasionando ônus aos consumidores.

Com o título de **o varejo alimentício e as redes de empresas no setor supermercadista**, o capítulo 2 faz uma contextualização do ambiente mercadológico em que se encontram as empresas de pequeno porte objeto deste trabalho. Neste sentido busca-se resgatar as principais informações sobre o varejo alimentício e o setor supermercadista em outros países, no Brasil e no Rio Grande do Sul, a partir de sua organização, desempenho, mercado e concorrência. A seguir aborda-se as redes de varejo e do setor supermercadista nas dimensões global, brasileira e gaúcha.

A parte seguinte (capítulo 3) apresenta **as redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista do Rio Grande do Sul**, descrevendo a metodologia e os resultados da pesquisa realizada em empresas de pequeno porte do setor supermercadista do Rio Grande do Sul que compreende a caracterização das redes pesquisadas; a relação entre os empresários; a relação entre as empresas associadas às redes; as ações conjuntas realizadas pelas empresas ligadas às redes e o mercado concorrencial.

Os reflexos do associativismo das empresas de pequeno porte do setor supermercadista no mercado consumidor, que se refere ao objetivo 2, são apresentados no capítulo 4, em que se faz uma abordagem das empresas de pequeno porte do setor supermercadista, através da percepção dos consumidores de empresas associadas às redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista de Santa Cruz do Sul/RS e dos preços praticados pelos supermercados em Santa Cruz do Sul/RS com dados comparativos entre empresas associadas e que atuam isoladamente.

O capítulo 5 intitulado **a dinâmica das redes horizontais de empresas de pequeno porte do setor supermercadista**, é dedicada à sistematização das informações obtidas com pesquisas de dados primários e secundários, com a pretensão de realizar um cruzamento entre a teoria e a prática, através da análise da dinâmica das redes horizontais de empresas de pequeno porte do setor supermercadista, sob os focos da cooperação entre os empresários envolvidos (formação, integração e liderança no grupo e o capital social); da gestão nas redes de empresas (organização da estrutura e organização do ciclo operacional); e do marketing de empresas de pequeno porte do setor supermercadista associados às redes horizontais flexíveis (mercado de atuação, qualidade percebida, atendimento aos clientes e a comunicação empresa/consumidor). No item 5.2 detalha-se a teia de relações no contexto ambiental das redes horizontais de empresas de pequeno porte do setor supermercadista. Nesta parte do trabalho busca-se contribuir para uma compreensão mais abrangente e detalhada das inúmeras relações e implicações que ocorrem dentro e no entorno das redes empresariais de empresas de pequeno porte do setor supermercadista do Rio Grande do Sul, visando fornecer mais informações para dar suporte às ações, sustentabilidade e consolidação destas redes e das empresas a elas associadas.

Nas **considerações finais**, destacam-se os pontos relevantes do trabalho, incluindo as limitações e recomendações para pesquisas futuras.

1 AS MUDANÇAS, A EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E A COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

Nesta parte do trabalho faz-se um resgate teórico das diversas abordagens, realizadas por diferentes autores, sobre o tema cooperação empresarial. Inicialmente são apresentadas as transformações que as organizações sofreram no decorrer do tempo, ajustando-se e influenciando as mudanças ocorridas na sociedade. Detalham-se os diferentes modelos de arranjos interorganizacionais e a importância da cooperação empresarial, mais especificamente nas empresas de pequeno porte.

1.1 As mudanças que afetam as organizações e a evolução de modelos organizacionais

Muitas abordagens têm dominado a literatura nas ciências administrativas no final da década de 1990 e início do século XXI. Há destaque para temas como planejamento para a incerteza, sociedade reticular, revolução da informação, alianças empresariais, novos desafios da produtividade, envelhecimento da população, preocupação ambiental, ética e responsabilidade nos negócios, avanço tecnológico, aproveitamento de bioenergia, exportações, economia transnacional, falta de empregos, novos mercados, processo estratégico, revolução do varejo, instituições sem fins lucrativos, administração de empresas numa economia pós-capitalista, entre outros (DRUCKER, 1998a; DRUCKER, 1998b, CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

Estas mudanças no ambiente social e econômico afetam e são afetadas pelas mudanças nas estratégias, estrutura e gerência das empresas, cujas transformações

ocorrem de forma rápida e profunda. Segundo Drucker (1998a, p. 34), “numa questão de décadas, toda a sociedade se rearranja – sua visão de mundo, seus valores básicos, suas estruturas sociais e políticas, suas artes, suas instituições básicas”. Complementando, Castells (1999) afirma que as sociedades são organizadas, “em processos estruturados por relações historicamente determinadas de produção, experiência e poder” (CASTELLS, 1999, p. 33). Produção entendida como a ação do homem sobre a natureza para apropriar-se e transformá-la, obtendo produtos para consumo e acúmulo de excedente, experiência que é determinada pela interação entre as identidades biológicas e culturais dos homens, em relação aos ambientes sociais e naturais; e poder, definido pela relação em que alguns homens impõem suas vontades sobre outros homens.

Constantemente ocorrem mudanças sociais, acompanhadas pelo processo de transformação tecnológica e econômica. Estas transformações configuram-se em evolução social e econômica, porém seus efeitos não são idênticos para todas as sociedades, pois sua penetrabilidade nos diversos aspectos da atividade humana depende de fatores ambientais específicos desta sociedade, a exemplo da cultura. Apesar desta diversidade em relação ao tempo e intensidade dos efeitos, os novos paradigmas interferem e mudam as práticas de consumo e produção, alterando a dinâmica dos relacionamentos e da estrutura social de praticamente todos os povos (CASTELLS, 1999).

As mudanças sociais incluem transformações econômicas e culturais. O ritmo das mudanças atualmente é mais acentuado e com maior amplitude do que no passado sendo que “transformações culturais dessa magnitude e profundidade não podem ser evitadas. Não devem ser detidas, mas, pelo contrário, bem recebidas, pois são as únicas saídas para que se evitem a angústia, o colapso e a mumificação” (CAPRA, 1982, p. 30). Minimizando as agruras, discórdia e rupturas que ocorrem em períodos de mudanças sociais, a transição torna-se menos angustiante, mais harmoniosa e pacífica. Segundo o *livro das mutações (I Ching chinês)*, citado por Capra (1982, p. 31), “o movimento é natural, surge espontaneamente. Por essa razão, a transformação do

antigo torna-se fácil. O antigo é descartado, e o novo é introduzido. Ambas as medidas se harmonizam com o tempo, não resultando daí, portanto, nenhum dano”. Para Drucker (199a, p. 43) as transformações que estão ocorrendo abrangem “a história do mundo e a civilização mundial”, ao contrário do passado em que estas ocorriam de forma mais explícita somente na sociedade ocidental.

O sistema econômico vigente (capitalismo) também passa por um processo de profunda reestruturação caracterizado por maior flexibilidade de gerenciamento, descentralização das empresas e sua organização em redes, considerável fortalecimento do papel do capital *vis à vis* ao trabalho, individualização e diversificação cada vez maior das relações de trabalho, e incorporação maciça das mulheres na força de trabalho remunerada (CASTELLS, 1999).

As organizações transformam-se, sendo que algumas tendências de evolução podem ser identificadas. A primeira evolução, segundo Piore e Sabel, citados por Castells (1999) é a transição da produção em massa para a produção flexível, ou do ‘fordismo’ ao ‘pós-fordismo’. Como segunda tendência de transformação tem-se o crescimento da importância e a flexibilidade das pequenas e médias empresas no papel de agentes de inovação e fonte de criação de empregos, em detrimento da grande empresa. A terceira evolução refere-se à implantação de novos métodos de gerenciamento, em maior número iniciado em empresas japonesas, como a cooperação entre gerentes e trabalhadores, a mão-de-obra multifuncional e o controle de qualidade total, gerando maior produtividade e competitividade, conhecido como ‘*toyotismo*’.

Referindo-se a mudanças, Castells (1999), coloca que surgiu, em escala global, nas duas últimas décadas do século XX, uma nova economia denominada de informacional e global. Informacional, em função de que há uma dependência da capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação que advém do conhecimento para a produtividade e a competitividade (das empresas, regiões ou nações) e global porque há uma rede de conexões entre os agentes econômicos, o que faz com que as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação (incluindo o

capital, o trabalho, a matéria-prima, a administração, a informação, a tecnologia e os mercados) organizem-se em escala global. Para o autor, “todas as sociedades são afetadas pelo capitalismo e informacionalismo, e muitas delas (certamente todas as sociedades importantes) já são informacionais, embora de tipos diferentes, em diferentes cenários e com expressões culturais/institucionais específicas” (CASTELLS, 1999, p. 38).

Nesta concepção, a terra, a mão-de-obra e o capital, tradicionais fatores de produção dos economistas tornam-se secundários, podendo ser obtidos com mais facilidade caso haja conhecimento especializado que se torna produtivo quando integrado a uma tarefa. Segundo Drucker (1998a, p. 44), “a sociedade do conhecimento também é uma sociedade de organizações: a finalidade e a função de cada organização, empresarial ou não, são a integração de conhecimentos especializados numa tarefa comum”.

As empresas têm papel importante nas transformações ocorridas na sociedade, oriundas da tecnologia e da informação. Castells (1999, p. 223) ressalta que “a transformação tecnológica e administrativa do trabalho e das relações produtivas dentro e em torno da empresa emergente em rede é o principal instrumento por meio do qual o paradigma informacional e o processo de globalização afetam a sociedade em geral”. Mance (2001) complementa que na análise da história da humanidade o desenvolvimento das forças produtivas (aproveitamento de novas formas de energia, novos conhecimentos e surgimento de novas tecnologias) provocam alterações sociais de produção (o modo como os membros daquela sociedade se relacionam em função do processo produtivo). Para Drucker (1998a, p. 44), “a função da organização é colocar o conhecimento para trabalhar em ferramentas, produtos e processos, na concepção do trabalho, no próprio conhecimento e que, por natureza muda rapidamente”.

Nessa perspectiva, Oliveira (1988, p. 6) coloca que “o sucesso de uma empresa depende essencialmente de sua sensibilidade para perceber e responder às mudanças

ambientais”, o que é ratificado por Nóbrega (1996, p. 219), que afirma que o recurso essencial para a sobrevivência das empresas refere-se à “capacidade de interpretar os sinais do meio ambiente e agir em correspondência”. Para Ansoff e Mc Donnell (1993), as mudanças de ordem social, política, tecnológica e econômica e suas implicações nas empresas dividem-se em cinco grandes evoluções. Primeiramente o período compreendido entre 1900 e 1930, considerado ‘estável’, cuja preocupação maior eram as estruturas organizacionais (missão de racionalizar). O período entre 1930 e 1950 caracterizou-se por uma atuação ‘reativa’ das empresas, com ênfase no estilo gerencial. De 1950 a 1960 as empresas atuavam proativamente, dando prioridade ao processo. A atitude exploratória das empresas foi o caráter determinante das décadas de 70 e 80, sendo que neste período havia emergência da estratégia empresarial. A quinta evolução refere-se à atuação criativa, que iniciou em 1990 e teve como interesse maior a cultura organizacional, ou seja, os valores e crenças vigentes na organização e os comportamentos individuais e coletivos decorrentes.

Paralelamente, Nóbrega (1996, p. 30) defende que “o mundo da empresa é um mundo em que a competência se mede pela capacidade de lidar com a mudança”. Já Demo (2002) considera que, na sociedade do conhecimento, o sistema produtivo utiliza como fatores essenciais o capital e o conhecimento e que isto fica evidenciado na competitividade, pois esta depende da capacidade de utilizar o conhecimento como estratégia de constante renovação e incremento da produtividade. Finalmente, as variações nas estruturas econômicas, culturais, de normas comportamentais ou de valores sempre foram vivenciadas na história da humanidade, sendo que estas variam em intensidade e amplitude. Na atual transição emerge o conhecimento como orientador da nova ordem econômica. Conhecimento existente a partir da aplicação da informação que se compõe do arranjo coerente de dados e que, usada para produzir bens e serviços, pode determinar a qualidade do negócio (BENDALY, 2000).

Face a essas evidências, nas organizações bem sucedidas, as mudanças que ocorrem, segundo esta nova ordem econômica, dizem respeito, principalmente, ao abandono do comando e do controle hierárquico para estruturas horizontalizadas e um

nível de inteligência organizacional que compreenda todos os públicos com os quais a empresa se relaciona (*stakeholders*). As principais diferenças entre a economia baseada na indústria e a nova ordem econômica são que a primeira caracterizava-se por mudanças lentas, verticalidade, visão limitada, foco na tarefa, pessoas e trabalho isolados em compartimentos e temporalidade, enquanto que na nova ordem econômica as principais características são: (a) mudanças rápidas (diferentemente das transições anteriores que giravam em torno de meio século, os estudiosos estimam que o fim das transformações atuais, que iniciaram por volta de 1970, irá até aproximadamente 2020; (b) estruturas horizontais, com a comunicação de cima para baixo substituída por orientações no sentido de haver compartilhamento horizontal de informações; (c) visão ampla, ou seja, os trabalhadores mantendo-se atualizados, buscando novas informações pertinentes e aplicando-as adequadamente; (d) espiritualidade, no sentido da existência na organização de algumas verdades e princípios básicos que oferecem apoio e energia; (e) equilíbrio entre tarefa e processo, ou seja, há definição de quais aspectos do processo exigem melhorias e de qual a quantidade certa de estrutura e tarefa. A existência de equilíbrio entre os enfoques na tarefa e no processo deve ser enfatizada, pois a aplicação dos novos conceitos, sistemas e comportamentos horizontalmente orientados, não devem prescindir da necessidade de alguns componentes existentes na organização vertical que são a estrutura, a direção e o controle; e (f) interconectividade entre pessoas e trabalho pela importância de se ter compreensão de que os outros são afetados por aquilo que fazemos, assim como somos afetados pelo que os outros fazem (BENDALY, 2000).

Esse ritmo de transformações é dinâmico e mostra que nossas experiências e aprendizagens não são suficientes para atuar nas organizações. A educação, como ferramenta de disseminação do conhecimento, necessita de uma postura menos excludente (oportunizando seu acesso a uma maior quantidade de pessoas) (DEMO, 2002), com transdisciplinaridade (religando os conhecimentos dispersos) (MORIN, 1999) para efetivamente ser um meio adequado de propagação da informação, que contribuirá para a melhoria de desempenho das pessoas e, conseqüentemente, das

organizações, ressaltando-se que a informação, quando aplicada produtivamente, torna-se conhecimento.

Sobre a segmentação do conhecimento, Capra (1982) afirma que os estudos e atuação na área econômico-organizacional comportam-se de maneira semelhante às outras áreas, ou seja, caracterizam-se pela fragmentação, com uma abordagem da atividade econômica competitiva e auto-afirmativa. Não há, por parte dos economistas, um reconhecimento de que a economia é somente “um dos aspectos de todo um contexto ecológico e social: um sistema vivo composto de seres humanos em contínua interação e com recursos naturais, a maioria dos quais, por seu turno, construída de organismos vivos” (CAPRA, 1982, p. 180). Para o autor, deve ser realizada uma revisão dos conceitos e modelos econômicos atuais, relacionando-os com o sistema de valores subjacentes, reconhecendo a relação existente com o contexto cultural, pois “o crescimento econômico e tecnológico é considerado essencial por virtualmente todos os economistas e políticos, embora nesta altura dos acontecimentos já devesse estar bastante claro que a expansão ilimitada num ambiente finito só pode levar ao desastre” (1982, p. 204). Salienta, ainda que “a atual crise econômica só será superada se os economistas estiverem dispostos a participar da mudança de paradigma que está ocorrendo hoje em todos os campos” (1982, p. 185). Especificamente sobre os conceitos de ‘eficiência’, ‘produtividade’ e ‘lucro’, o autor considera que deve ser questionado se a eficiência de uma empresa deve ser medida não somente em nível individual ou da companhia, mas, principalmente, em nível social e do ecossistema.

Para Mañas (1999) a empresa ideal deve ser atuante, provando a competitividade por sua rentabilidade a curto e longo prazo e pela sua definição de identidade, sabendo o que é, o que deseja ser, sabendo como agir, sendo aberta ao interior (comunicante e participativa) e ao exterior (vigilante e participativa). A competitividade almejada pelas empresas é definida por Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996), como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma

posição sustentável no mercado, e tem como fatores determinantes a própria empresa como elemento central, fatores estruturais e sistêmicos.

Enquanto os fatores internos à empresa se referem à estratégia, gestão, capacitação para inovação, capacitação produtiva e recursos humanos, os recursos estruturais são pertinentes aos setores e complexos industriais que se relacionam com o mercado, com a configuração da indústria e da concorrência.

Já os fatores sistêmicos constituem externalidades macroeconômicas (taxa de câmbio, oferta de crédito e taxas de juros), político-institucionais (políticas tributárias e tarifárias, poder de compra do estado e configuração de apoio a riscos tecnológicos), regulatórios (políticas de proteção à propriedade, preservação ambiental, defesa do consumidor e da concorrência), infra-estruturais (disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos), sociais (qualificação da mão-de-obra, políticas de educação, formação de recursos humanos, trabalhistas e de seguridade social e grau e exigência dos consumidores), dimensão regional (distribuição espacial da produção) e internacionais (comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimentos e riscos, acordos e políticas internacionais de comércio).

Na perspectiva de Porter (1989), as organizações estão sujeitas a forças e pressões competitivas de agentes externos compostos pela ameaça de novos concorrentes (entrantes potenciais), poder de negociação dos fornecedores e consumidores, ameaça de produtos substitutivos e as manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes (setor). Buscando obter vantagem competitiva, que, para Porter (1989, p. 31) “tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto”, as empresas procuram adotar uma estratégia adequada que assegure sua participação no mercado. Para o autor, as estratégias genéricas para enfrentar as forças competitivas, estão contidas (a) na liderança de custo que implica em operar com preços baixos e em padronização de processos; (b) na diferenciação, que pode ser

obtida através da diferenciação tecnológica, da imagem da marca, serviços ou informações conjugadas, rede de distribuidores e outras peculiaridades; e (c) no enfoque, em que a empresa seleciona segmentos de atuação.

A competitividade de uma organização, segundo Lesca, citado por Mañas (1999) pode ser avaliada pela capacidade de obter a qualidade total do serviço prestado ao cliente, a rapidez na reação e a capacidade de evolução e inovação da empresa.

Analogamente, Drucker (1998b, p. 46) coloca que “cada organização deve se dedicar à criação do novo”. Para tanto, seus dirigentes devem adotar as práticas de: (a) buscar o aperfeiçoamento continuamente (processo denominado pelos japoneses de *kaizen*); (b) aprender a explorar seus conhecimentos, desenvolvendo aplicações a partir de seus próprios sucessos; e, (c) aprender a inovar sistematicamente. As mudanças requerem, basicamente, alto grau de descentralização para tomar decisões rápidas em “relação ao desempenho, ao mercado, à tecnologia e a todas as muitas mudanças na sociedade, no ambiente, na demografia, e no conhecimento, que provêm oportunidades para inovações, caso sejam vistas e utilizadas” (DRUCKER, 1998b, p. 47).

1.2 A cooperação entre empresas

A cooperação interorganizacional tem sido considerada, entre outros, um dos fatores determinantes da competitividade empresarial. Em países europeus, associações de empresas de pequeno porte têm sido exemplos bem sucedidos de cooperação. Na Alemanha o IAD (Instituto Alemão para o Desenvolvimento), adota o entrelaçamento (cooperação) entre empresas como um dos quatro fatores propulsivos à competitividade empresarial. Os demais fatores são constituídos por ações do estado, de instituições, que agem como estimuladores de melhoria do tecido institucional; do entrelaçamento entre empresas e instituições de suporte; e da competitividade ao nível da empresa, como flexibilidade, agilidade, qualidade e produtividade (CASAROTTO E

PIRES, 1999). Destaca-se a Dinamarca que, em meados de 1989, encontrava-se economicamente em crise e, utilizando como referência o exemplo do norte da Itália, através do Ministério do Comércio e Indústria implantou, com sucesso, redes de pequenos empreendimentos. Esta iniciativa proporcionou à Dinamarca tornar-se, em 1991, a única nação européia que registrava, juntamente com a Alemanha, um equilíbrio positivo de comércio, invertendo uma tendência das últimas três décadas, além de alcançar a balança comercial per capita mais alta no mundo (SHUKLA, 1998).

Na Itália, ao abordar o tema relativo à sobrevivência da média empresa, Butera (1998), indica a rede de relações entre empresas como estratégia de desenvolvimento. Outros aspectos relevantes de ações entre as médias empresas, citados pelo autor, são relativos à necessidade de cuidados quanto ao crescimento, que deve ser mensurado (calculado, controlado); a introdução de um gerenciamento mesclado entre familiar e profissional; a exportação como fator-chave de sucesso; e a capacidade de inovar processos de produção, serviços e produtos. O autor também realça que há fatores internos e externos que explicam o sucesso de uma empresa. Os fatores internos incluem a característica do empreendedor, a existência de pessoal especializado, o sistema de planificação e controle, o potencial humano da organização, a situação financeira, o patrimônio tecnológico e a existência e as características de uma rede de relações com outras empresas. Os fatores externos são a capacidade da empresa de controlar o mercado em que atua, as vantagens derivadas do câmbio (para empresas exportadoras) e a possibilidade de exportar os produtos/serviços (BUTERA, 1998).

Sintetizando a relevância das redes como fator estratégico para o gerenciamento das médias empresas de sucesso, Butera (1998), citando autores como Piore e Sabel, Vaccá, Di Bernardo e Rullani, Dioguardi e o próprio Butero, relaciona os elementos da complexa estrutura da economia mundial que afetam as médias empresas: (a) a consolidação de um cenário ambiental caracterizado por forte turbulência, com mudanças contínuas, rápidas e imprevisíveis; (b) uma crescente importância da ciência e da tecnologia na produção, que conduz a uma contínua inovação; (c) consolidação da

economia da flexibilidade, que toma o posto da economia de escala (em função da crescente turbulência do mercado); (d) uma crescente autopropulsão da demanda que destrói – segmenta – o mercado de massa; (e) a crescente terceirização da economia (tanto interna quanto externa à empresa); e (f) a crescente importância de novas tecnologias na área de informação.

Comparando o valor das alianças entre empresas com outras maneiras pelas quais uma empresa pode aumentar suas forças, Lewis (1992) cita como principais alternativas para alavancar os negócios: (a) atividades internas em que a empresa tem pleno controle e compõem-se de suas forças básicas, ou seja, aquelas habilidades difíceis de copiar, que tornam possível a produção e entrega de um valor inigualável aos clientes; (b) aquisições que, para serem efetuadas, devem considerar que o valor dos recursos buscados precisa constituir uma grande parte da compra e que o comprador e a unidade adquirida devem possuir uma relação íntima e possuir entre si claras sinergias financeiras; (c) relações formais e distantes, que são formadas quando “os recursos disponíveis dependem daquilo que os fornecedores estão dispostos a prover, em função de suas prioridades e dos riscos que estão dispostos a correr por conta própria” (Lewis, 1992, p. 18); e (d) alianças estratégicas, que propiciam às empresas criar as mais variadas combinações de recursos que atendam seus objetivos, separados e comuns, proporcionando “oportunidades únicas para o desenvolvimento de força com um conjunto excepcionalmente amplo de parceiros – inclusive clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, universidades e empresas de outras indústrias” (LEWIS, 1992, p .18).

Para Oliveira (1988, p. 5) “o modo de gerir uma organização está intimamente ligado ao modo como o ambiente solicita essa organização”. Desta forma, a transformação tecnológica da informação foi um fator de intensificação das novas formas organizacionais, pois as novidades nesta área são um elemento facilitador da conexão, principalmente porque as relações entre empresas tornaram-se globais (CASTELLS, 1999). Do ponto de vista de Coutinho e Ferraz (1995) as organizações modernas tendem à cooperação, seja dentro da própria empresa ou entre

organizações, através da formação de redes entre fornecedores, produtores, usuários, consumidores e, inclusive, empresas concorrentes.

Empresas de tamanhos diversos e de diferentes setores produtivos têm optado pela formação de parcerias produtivas, cooperando e realizando conjuntamente ações que isoladamente seriam de difícil ou impossível execução. Neste contexto surgem as alianças estratégicas, as *joint ventures*, as redes empresariais, os arranjos locais de produção (ALP), os sistemas locais de produção (SLP), os sistemas locais de inovação e produção (SLI/P), os distritos industriais, os arranjos territoriais, entre outras formas de associativismo empresarial.

Organizando-se em redes e integradas as empresas materializam uma eficiência coletiva decorrente das externalidades geradas por ações conjuntas que proporcionam maior competitividade, em comparação às empresas que atuam isoladamente no mercado (WITTMANN, DOTTO E BOFF, 2003; GALVÃO, 2002). Analogamente, Chiavenato e Sapiro (2003, p. 239) colocam que “as funções englobadas numa organização isolada estão sendo desempenhadas de maneira fragmentada por organizações associadas, porém independentes”. Os laços interorganizacionais em uma rede podem se estender desde as organizações de fornecedores até usuários finais e/ou atuais ou potenciais concorrentes, sendo que as redes podem também incluir agências de serviços (propaganda, pesquisa, consultorias e especialistas de distribuição).

Referindo-se à importância da interconectividade, no ambiente interno das empresas, para Bendaly (2000, p. 148), “manter contato nos permite complementar nossos conhecimentos e vivências pessoais, descobrir soluções mais criativas para os problemas mais complexos [...] e, talvez o mais importante, renovar a reserva de energia que gastamos tão facilmente no novo mundo do trabalho”.

Particularmente para as empresas de pequeno porte, porém não exclusivamente, buscar parceiros externos para alavancar o desenvolvimento e o crescimento das

empresas é importante quando se dispõe de recursos humanos, financeiros e técnicos limitados (FENSTERSEIFER, 2000). A sinergia positiva proporcionada pela interconectividade (observada nas equipes de colaboradores de uma empresa) pode ser determinante de competitividade, quando adotada por empresas que optam pela 'coopetição'. Significando competir cooperando o termo 'coopetição' é utilizado freqüentemente no contexto da associação entre empresas. Formado pela junção das palavras cooperar e competir que, mesmo aparentemente antagônicas, descreve a ação de 'coopetir', em que as empresas juntam-se e buscam obter benefícios superiores aos obtidos atuando isoladamente (DUNNING, 1998; NALEBUFF e BRANDENBURG, 1996).

As empresas, ao construir redes de relacionamento, para Nóbrega (1996), precisam seguir a lógica própria das redes, que determina que as conexões têm que ser flexíveis e os graus de liberdade tão grandes quanto possível; "a liberdade de experimentação total [...] os agentes individuais, os nós da rede, precisam ter a capacidade de obter e processar a informação a respeito do ambiente e de reagir de acordo" (NÓBREGA, 1996, p. 320).

Castells (1999) afirma que as empresas têm papel importante nas transformações ocorridas na sociedade, sendo que o paradigma informacional e o processo de globalização interferem na sociedade, através, principalmente, das empresas em rede pelas transformações tecnológicas e administrativas do trabalho e das relações produtivas. Para Nóbrega (1996, p. 328) "ao estender sua rede de relacionamentos para fora de suas fronteiras físicas, passando a envolver todos os agentes do processo através dos quais faz negócios, a empresa se redefine". A empresa percebe e assume que o processo é mais importante que o produto. Segundo Nóbrega (1996, p. 328) "o produto adquiriu novas dimensões e passou a ser um conteúdo estabelecido pela qualidade de relacionamentos entre os envolvidos, a empresa terá de ser um organismo flexível, adaptativo, que aprende em conjunto, evolui".

Como resposta às rápidas e intensas mudanças na atividade econômica, na tecnologia e na globalização, estão sendo formadas alianças estratégicas entre empresas. Doz e Hamel (2000) fazem esta afirmação e complementam que as empresas são impelidas a descobrirem novas oportunidades de mercado, novas soluções para clientes e novas respostas para necessidades mal-atendidas, pois, estejam elas competindo pelo mundo ou pelo futuro – ou por ambos -, um número cada vez maior de empresas estará decidindo não o fazer sozinho, mas em companhia de aliados.

Considerando as alianças como veículos para o crescimento das empresas, Drucker (1998b, p. 34), coloca que as relações “não baseadas em propriedade, mas em parceria” são a maior mudança na estrutura corporativa verificada na atualidade. Na opinião do autor, pode ser denominada de sociedade reticular a nova organização e à sua sociedade resultante de todas as mudanças verificadas pelas suas interrelações.

Ao cooperar, as empresas buscam obter vantagens competitivas no mercado. Para Lewis (1992), as forças competitivas de uma empresa podem ter muitas contribuições provenientes das alianças como: (a) o preço e o desempenho, que dão aos produtos um valor único; (b) acesso aos mercados e acesso aos recursos; (c) operações para produção de valor; (d) tecnologia para renovar produtos e operações; (e) capacidade para gerar novo crescimento; (f) uma organização para agregar e gerenciar; e (f) capacidade financeira para manter tudo em funcionamento.

Em relação aos meios utilizados para adicionar valor ao produto, são relacionados pelo autor: a combinação de recursos para atender melhor as necessidades de clientes, a redução do prazo para desenvolver e comercializar um produto (que proporciona uma posição atraente, com ganhos na lealdade dos clientes), a mistura de atributos e a divisão de custos e riscos, que fortalecem o desempenho no desenvolvimento de produtos, o apoio aos consumidores durante e após as vendas e a ampliação da linha de produtos.

Quanto à melhoria de acesso ao mercado e a recursos são citados pelo autor: (a) a cobertura do mercado de forma mais abrangente; (b) a geração de publicidade mais comprometida (através de relacionamentos mais próximos); (c) acesso a segmentos difíceis através de parcerias adequadas; (d) maior controle sobre os produtos nos canais de distribuição; (e) garantia de suprimentos oriundos de vínculos fortes com fornecedores; e (f) redução de custos de insumos proporcionados pela escala.

Para fortalecer as operações, há a possibilidade de ampliar a capacidade com o compartilhamento de recursos sub-utilizados; criação de novos e melhores processos advindos da troca de conhecimentos (aplicando *know-how*¹ de empresas parceiras), utilização das instalações de forma mais produtiva com a distribuição de itens entre os parceiros (transferindo a produção a terceiros) e desenvolvimento de padrões operacionais para agilizar os procedimentos e diminuir custos.

O aumento da força tecnológica pode ser obtido, segundo o autor, através das parcerias para qualificação com a aquisição de licenciamento ou troca de licenças ou pela adaptação de *know-how* ao qual a empresa tenha direito de acesso; aumento da criatividade em P&D², porque os resultados da cooperação técnica vão além da união de competências diferentes e obtenção da escala necessária quando o desenvolvimento de tecnologias importantes exige um nível de esforço e um prazo (longo) maiores que a capacidade de uma empresa.

A cooperação torna-se fundamental quando as empresas têm consciência de que isoladamente seus recursos são limitados para desenvolver capacidades diferentes e necessárias para atuar num mercado competitivo. Embora as alianças estratégicas não sejam uma novidade no mercado, Harbison e Pekar Jr. (1999, p. 37), afirmam que a novidade está na sua proliferação e no seu escopo, pois “o mundo empresarial nunca pareceu tão hostil, desconcertante e instável quanto hoje” e, também, que as alianças

¹ Potencial tecnológico

² Pesquisa e Desenvolvimento

são um “mecanismo central, essencial e permanente para impulsionar o crescimento e a rentabilidade de uma empresa”. Numa era, considerada pelos autores de colaboração, somente aliando-se uma às outras as empresas terão acesso às capacidades e recursos necessários para vencer no mercado global em constante mudança, ou seja, “trabalhar independentemente é uma opção que poucas empresas têm condições de assumir” (HARBISON e PEKAR Jr., 1999, p. 169).

As demandas do mercado, a falta de recursos (tempo e dinheiro), falta de informações sobre mercados potenciais, canais de produção para manter a competitividade e a inovação nos processos foram fatores preponderantes para impulsionar os empresários de pequenas e médias empresas dos Estados Unidos na formação de redes em busca de respostas à necessidade de modernização constante (MALECKI e TOOTLE, 1996).

Todas as novas formas organizacionais baseiam-se em redes se for considerada a experiência histórica recente. Castells (1999, p. 188) afirma que, embora sob diferentes sistemas e expressões culturais, “as redes são e serão os componentes fundamentais das organizações”. Por toda a economia global há formação e expansão das redes empresariais e, segundo o autor, este fenômeno deve-se ao poder da informação propiciado pelo novo paradigma tecnológico.

A cooperação entre empresas torna-se uma nova forma organizacional, consequência da economia informacional/global, que propicia o surgimento da empresa em rede, que Castells (1999 p.191) define como “aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos”. Estas empresas, para serem organizações bem-sucedidas, precisam ser capazes de: (a) gerar conhecimentos e processar informações com eficiência; (b) adaptar-se à geometria variável da economia global; (c) ser flexíveis para transformar seus meios tão rapidamente quanto mudam os objetivos sob o impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional; e (c) inovar, pois esta é a principal arma competitiva (CASTELLS,1999).

Para desenvolver relacionamentos efetivos Lewis (1992), destaca que o pensamento estratégico a ser adotado pelas empresas que participam de alianças deve ser o de atingir uma escala maior, tirar proveito das tecnologias dos outros; pensar em termos de combinações de empresas; antecipar-se para conquistar os melhores acordos; reagir à queda de barreiras e à entrada nos mercados; trabalhar com os concorrentes; concentrar-se em forças básicas; e ter consciência que o foco ajuda a conquistar parceiros.

Baseado na sua experiência, o presidente da empresa Corning Glass (que desenvolveu em torno de 40 alianças estratégicas), Dr. James Houghton, citado por Lorange e Roos (1996), afirma que os principais critérios para o sucesso das alianças concentram-se em (a) estratégia e cultura compatíveis; (b) contribuição comparável; (c) forças compatíveis; e (d) inexistência de conflito de interesses. Já Castells (1999) considera que o desempenho de uma rede depende dos atributos da conectividade, entendida como a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre os componentes e a coerência, obtida através do compartilhamento de interesses entre os objetivos da rede e de seus componentes.

Sob a ótica do marketing, Kotler e Armstrong (2000) consideram a construção de redes verticais, a exemplo das cadeias de suprimentos e as redes horizontais, a exemplo das redes de cooperação flexíveis como consequência do marketing de relacionamento, pois empresas que atuam em mercados dinâmicos e com algum grau de concorrência procuram fortalecer os laços econômicos, técnicos e sociais entre os membros das partes que estão envolvidas na transação, criando relacionamentos duradouros, produtivos e lucrativos com os quais obtêm redução de tempo e custos, através de negociações rotineiras com clientes, fornecedores, distribuidores e outros.

1.2.1 Os diferentes modelos de arranjos interorganizacionais

Ao classificar as abordagens dos estudos das redes de empresas Fensterseifer (2000) coloca que, quanto às questões analíticas básicas, pode-se classificá-las em estudos voltados à rede como modo de organização da atividade econômica, voltados às relações entre atores da rede e voltados à estratégia de cooperação das empresas. Dentre os arranjos interorganizacionais constituídos com base na territorialização destacam-se os aglomerados empresariais, em que as empresas atuam com nenhuma ou pouca organização coordenada, porém com um ambiente construtivo e eficiente para o diálogo entre estas e seus fornecedores, governo e outras instituições de destaque, sendo constituídos sob diversas tipologias de elos, em diferentes setores produtivos e encontrados em vários países. Segundo Porter (1989, p. 218),

há muito tempo os aglomerados são parte da paisagem econômica, datando de séculos as concentrações geográficas de atividades e empresas em determinados setores. Mas o papel desses aglomerados era mais limitado. No entanto, sua profundidade e amplitude aumentaram com a evolução da competição e a maior complexidade das economias modernas. A globalização, junto com a crescente intensidade do conhecimento, exerceu um enorme impacto sobre o papel dos aglomerados na competição.

Também importantes são as parcerias efetivadas nos Sistemas Locais de Produção (SLP) que se caracterizam por relações suficientemente dinâmicas e democráticas entre atividades produtivas e instituições públicas ou privadas, concentradas em um espaço de proximidade, em que há interação entre si e com o meio sócio-cultural. Os vínculos e a interação entre os atores geram externalidades positivas para o conjunto das empresas estabelecidas e para a região, através da troca de conhecimento, produtos e processos.

A formação do SLP contempla a coordenação racional do processo e das atividades desenvolvidas, com sinergia entre os setores de produção e comercialização (cadeia produtiva) e centros de pesquisa, consultorias, universidades, centros de formação de recursos humanos, entidades financiadoras e órgãos públicos. O Sistema Local de Produção passa a existir quando um Arranjo Produtivo Local (APL) constitui

estruturas de governança, ou seja, a diferença entre ambos encontra-se no fato de que num SLP há o estabelecimento de relações suficientemente dinâmicas e democráticas estimuladas através das instituições representativas para a obtenção da sinergia entre as mesmas e com o setor produtivo (PAIVA, 2005 E CASTILHOS, 2002).

Os sistemas cujas atividades visam criar condições para estimular a capacitação com vistas à inovação e à competitividade, a partir de uma aprendizagem por interação, são conhecidos por sistemas locais de inovação e produção – SLI/P e/ou sistemas locais de inovação – SLI.

Organizados de forma similar, tem-se os distritos industriais italianos que também são denominados de sistemas produtivos locais ou sistemas territoriais e que são responsabilizados pela prosperidade do norte da Itália (BECATTINI, 1998, 1999 e 2000; PUTNAM, 2000). Em Modena, na região da Emilia-Romagna da Itália, os distritos industriais foram criados com uma política local orientadora, que previa como benefícios para as empresas de pequeno porte locais a concessão de áreas e recursos financeiros e desenvolvimento de um sistema financeiro para viabilizar empréstimos aos artesãos. Também foram disponibilizados centros de serviços, com o intuito de, principalmente, disseminar informações e tecnologia entre os empresários (BRUSCO E RIGHI, 1989).

Neste modelo de cooperação (distritos industriais italianos), segundo Becattini (1998), Rabelloti (1998) e Schmitz (1995), citados por Candido (2002), há (a) uma concentração espacial de empresas (pequenas e médias em sua maioria) especializadas em determinado segmento econômico; (b) ao longo de toda a cadeia produtiva existem relações interfirmas; (c) especialização em fases de processo produtivo e desintegração vertical de produção em nível de empresa; (d) oferta local de serviços especializados de apoio às atividades produtivas (inclusive voltadas a comercialização); (e) competição cooperativa entre as empresas do distrito; (f) passado comum que propicia uma identidade sócio-cultural, importante no desenvolvimento das relações interfirmas; e, (g) ações de agentes do interior do distrito, composto por instituições públicas e privadas que dão apoio (auto-ajuda) e representatividade ao

distrito. Entre os fatores de sucesso dos distritos da região da Emilia-Romagna, Brusco (1982) cita, principalmente, o empreendedorismo, juntamente com a versatilidade na absorção de conhecimentos e ajustamento às novas idéias dos empresários da região e conseqüente desenvolvimento de novos produtos e equipamentos.

Em determinado ambiente e considerando a cadeia produtiva do segmento econômico as organizações podem desenvolver vínculos verticais, horizontais e multilaterais. No vínculo vertical há o envolvimento das ligações anteriores (fornecedores e sub-contratados) e posteriores (consumidores e clientes) cujas relações abrangem a organização, o fluxo produtivo, gestão de estoques, desenvolvimento de produtos e processos, controle de qualidade, *design*, marketing, entre outras.

O vínculo horizontal ocorre entre produtores do mesmo nível da cadeia, podendo envolver também instituições de apoio e fomento, sendo que a cooperação envolve práticas de estratégias de marketing, aquisição e/ou negociação coletiva de insumos, compartilhamento de grandes volumes de encomendas e/ou divisão de níveis de produção, utilização comum de máquinas, equipamentos, instalações e ferramentas, disseminação de informações sobre o mercado e desenvolvimento conjunto de produtos. A participação de instituições de apoio à atividade empresarial naquela região é encontrada nos vínculos multilaterais que incluem a cooperação do tipo horizontal e busca conceber, instalar e administrar estruturas locais de comércio, acesso a informações e parcerias com centros de pesquisa e prestadores de serviço (SCHIMITZ (1992) e NADVI (1997), citados por CÂNDIDO, 2002).

Ao vincular facetas específicas de atividades-fins de duas ou mais empresas, surgem as alianças empresariais. Assim Yoshino e Rangan (1996) destacam que ultimamente os elos entre empresas vêm crescendo em quantidade e importância, configurando-se em uma grande quantidade de tipologias (quadro 01). Do ponto de vista dos autores as associações entre empresas dividem-se em (a) acordos contratuais que incluem associações com contratos tradicionais e não tradicionais e (b) acordos

acionários, sendo que estes se subdividem em associações sem a criação de entidade nova, com a criação de entidade e com dissolução de entidade.

Quadro 01 - Amplitude da tipologia de associações entre empresas

Associações entre empresas	Acordos contratuais	Contratos tradicionais	Contratos simples
			Franquias
			Licenciamentos
			Licenciamentos cruzados
		Contratos não tradicionais	Pesquisa & desenvolvimento conjunto
			Desenvolvimento de produto conjunto
			Acordos de fornecimento de longo prazo
			Fabricação conjunta
	Acordos acionários	Sem entidade nova	Investimento de capital minoritário
			Permutas de capital
		Criação de entidade	<i>Joint ventures</i> não subsidiárias
			<i>Joint ventures</i> subsidiárias de EMNs
		Dissolução de entidade	Fusões e aquisições
			Distribuição / serviço compartilhado
			Estabelecimento de padrões/consórcios de pesquisa

Fonte: Adaptado de Yoshino e Rangan (1996)

Existem diferentes concepções de modelos de alianças estratégicas adotadas por autores da área. Lorange e Roos (1996) afirmam que a preocupação fundamental de cada aliança é qual o montante de dinheiro e recursos organizacionais (pessoas, tecnologias, capital e assessoria) deve ser alocado e recuperado de uma aliança estratégica. Dessas duas dimensões de recursos surge uma estrutura formada pelos modelos de alianças estratégicas que, de acordo com os autores são:

- a) Acordo provisório, ou aliança temporária, cuja principal característica é a colocação de poucos recursos pelas empresas-mães, em base temporária, pela complementação uma da outra, com a recuperação total do investimento;

- b) Consórcios, que se baseiam na premissa de que há mais recursos envolvidos em relação ao acordo provisório, mas, também, possuem a característica de colocação de recursos pelas empresas-mães, em base temporária, pela complementação uma da outra, com a recuperação total do investimento, sendo que os valores gerados dentro da aliança são distribuídos entre as sócias;
- c) *Joint venture* baseada em projeto que é gerada quando empresas-mães colocam um mínimo de recursos estratégicos num acordo para criá-los através de uma organização comum, sendo que os recursos gerados não são distribuídos entre as partes, somente como resultados financeiros – dividendos, royalties, etc.
- d) *Joint venture* plena, que se caracteriza pela alocação abundante de recursos por ambas as partes e os recursos gerados são mantidos na aliança, exceto como resultados financeiros, a exemplo dos dividendos e royalties.

De uma forma geral, a recuperação ou retenção dos recursos empregados diferem no sentido em que no acordo provisório e no consórcio estes retornam para as empresas-mães, enquanto que, tanto na *joint venture* baseada em projeto, quanto na *joint venture* plena, estes recursos são conservados na aliança estratégica (LORANGE E ROOS, 1996).

Considerando a globalização dos mercados e insumos e as transformações tecnológicas que forçam as empresas a buscarem atualização constante como uma das principais causas para a concretização da cooperação entre empresas, Dieter Ernest, citado por Catells (1999), acredita que a formação de redes entre empresas na economia global - redes internacionais de empresas - organiza-se em cinco tipos de redes:

- a) redes de fornecedores: inclui sub-contratação, acordos entre um cliente (a empresa foco) e seus fornecedores de insumos intermediários para produção;
- b) redes de produtores: acordos de co-produção, que possibilitam a produtores concorrentes juntarem suas capacidades de produção e recursos financeiros /

humanos com a finalidade de ampliar seus portfólios de produtos e/ou a cobertura geográfica;

c) redes de clientes: que são os desencadeamentos à frente, entre a indústria e redes de distribuidores, canais de comercialização, revendedores com valor agregado e usuários finais, tanto em mercados de exportação quanto em mercados domésticos;

d) coalizões-padrão: têm como início os potenciais definidores de padrões globais com o objetivo explícito de prender tantas empresas quanto for possível a seu padrão de interface;

e) redes de cooperação tecnológica: que facilitam a aquisição de tecnologia para projetos e produção de produtos, capacitam o desenvolvimento conjunto dos processos e da produção e permitem acesso compartilhado a conhecimentos científicos genéricos e de P&D.

As alianças estratégicas em negócios internacionais, segundo Lorange e Roos (1996), variam de tipos relativamente não comprometidos em longo prazo, cooperação baseada em projeto e cooperação baseada em investimento de capital de longo prazo. Considerando uma escala contínua de integração vertical de atividades dentro da organização, os tipos de alianças, conforme os autores, podem ser hierarquizados, começando pelas fusões e aquisições, com internalização total, passando por participação acionária, *joint venture*, empreendimento cooperativo formal e encerrando com empreendimentos cooperativos informais, em que não há qualquer integração vertical. Estes mesmos modelos possuem diferentes graus de interdependência.

Outra caracterização de alianças estratégicas, adotada por Root (1987), citado por Lorange e Roos (1996), em sua discussão sobre taxonomias de *joint ventures*, considera os aspectos de: (a) nacionalidade e grau de cooperação entre empresas; (b) contribuição de cada empresa decorrente de sua cadeia de valor; (c) escopo geográfico e missão (em sentido de cadeia de valor); (d) exposição e riscos fiduciário e ambiental; e (e) relativo poder de barganha e propriedade.

Embora muitas alianças sejam concretizadas através de acordos formais, o contrato nem sempre é necessário. Lewis (1992) considera que as alianças informais são uma forma valiosa de cooperação (sempre que os riscos sejam pequenos). As alianças informais também podem ser úteis como uma primeira fase em que as empresas têm mais flexibilidade e podem explorar o relacionamento e resolver questões para, numa segunda fase, formalizar os entendimentos e desenvolver acordos formais.

Entre as muitas formas de estabelecer parcerias para potencializar os negócios, há uma variedade de fatores. Harbison e Pekar Jr. (1999), afirmam que formar uma aliança significa uma gama ampla de relacionamentos que podem ser descritos de acordo com: (a) o comprometimento da empresa - variando de relações transacionais (transações modestas), tradicionais (longo prazo) e permanentes –; e (b) a propriedade – desde o controle total (aquisição), passando pelas participações em conjunto, troca de participações, financiamento em conjunto, recursos compartilhados, informações compartilhadas e, por último, relações sem vínculo (pedido de compra de *commodity* e relacionamentos de terceirização).

Compreendendo as alianças como união de “capacidades centrais de cada parceiro para aumentar o valor ao cliente” (HARBISON E PEKAR, 1999, p. 51), para Barney e Hesterly, citados por Cabral (1999) as alianças dividem-se em alianças contratuais e *joint ventures*, sendo que ambas as formas de associação prevêm o relacionamento cooperativo entre duas ou mais firmas, com os objetivos de desenvolver, projetar, manufaturar, comercializar ou distribuir produtos e serviços. O que diferencia é o fato de que nas alianças contratuais o relacionamento é administrado por algum contrato e nas *joint ventures* há necessariamente a criação de uma firma separada (a *joint venture*) para administrar o relacionamento.

Para Lewis (1992, p. 5), as alianças estratégicas “se distinguem em termos de volume de compromisso que representa e do grau de controle que confere a cada parceiro” e citam (a) a cooperação informal em que as empresas trabalham em conjunto

sem vínculo contratual; (b) os contratos formais para assumir compromissos explícitos; (c) as alianças de capital que incluem os investimentos minoritários, *joint ventures* e consórcios e (d) as redes estratégicas que são compostas por qualquer um ou todos os tipos de alianças.

Eiriz (2001) propõe uma divisão mais abrangente e detalhada das alianças estratégicas, agrupadas em alianças estratégicas de (a) domínio comercial, (b) domínio técnico/produção e (c) domínio financeiro. Prevalece nesta tipologia o critério de atividade, sendo realçado naquelas enquadradas no domínio financeiro também o grau de envolvimento de capital.

As alianças estratégicas que formam o grupo de domínio comercial dividem-se em: grupo de exportadores; acordo de distribuição; acordo de representação; central de compras; franquia; e assistência comercial. O grupo formado pelas alianças estratégicas de domínio técnico-produção engloba: consórcios; formação e/ou assistência técnica; sub-contratação; acordo de produção conjunta; acordo de investigação e desenvolvimento; e licenciamento de patentes. Os tipos de alianças estratégicas que compõem o grupo de domínio financeiro são: aquisição de empresa; participação minoritária em empresa; *joint venture*; e fusão (quadro 02).

Em estudo empírico realizado por Eiriz (2001) com 133 empresas industriais portuguesas o autor concluiu que o domínio técnico-produção e o domínio comercial são os mais representativos com, respectivamente, 46% e 44,3%, das alianças pesquisadas. O domínio financeiro foi encontrado numa parcela bem menor de alianças, ou seja, em apenas 9,7%.

Quadro 02 – Tipos de Alianças Estratégicas

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DE DOMÍNIO COMERCIAL	
Grupo de exportadores	Conjunto de empresas do mesmo setor que cooperam entre si para desenvolvimento em mercados externos. A cooperação dá-se em diferentes atividades: realização de estudos nos mercados externos, participação conjunta em feiras, publicidade, entre outras. Além das economias de escala desenvolvidas, uma das suas principais vantagens é a possibilidade do grupo poder oferecer uma maior variedade de produtos.
Acordo de distribuição	Estabelece-se geralmente uma empresa produtora de bens finais e outra empresa que possui domínio ou presença nas redes de distribuição do produto ao consumidor final. Neste caso, o distribuidor acede ao produto do produtor e este acede a um ou vários canais de distribuição.
Acordo de representação	Verifica-se quando uma empresa se torna a representante dos produtos e marcas da outra empresa para determinado mercado. O acordo de representação distingue-se da franquia porque envolve um menor nível de integração entre os aliados. Ou seja, ao contrário da franquia, o acordo de representação nem sempre abriga à exclusividade da marca e, por outro lado, pode incluir ou não a distribuição do produto.
Central de compras	A aliança estratégica estabelece-se para facilitar o acesso das empresas participantes aos seus <i>inputs</i> fundamentais. Por norma, as empresas são do mesmo setor e possuem as mesmas necessidades de matérias-primas ou outras. Através da cooperação na compra, podem desenvolver economias de escala e adquirir maior poder de negociação junto dos fornecedores com repercussões em termos de preços, qualidade, condições de pagamento e condições de entrega.
Franquia	Ocorre quando uma empresa (franqueador) concede a outra (franqueado) o direito de explorar uma marca, produto ou técnica de sua propriedade num determinado mercado mediante mediadas condições contratuais que envolvem contrapartidas financeiras e o cumprimento de procedimentos de gestão e políticas de marketing.
Assistência comercial	Ocorre quando uma empresa estabelece um acordo no sentido de poder externalizar a definição e, sobretudo, a implementação das suas políticas de marketing. Deste modo, a empresa concentra as suas competências noutras atividades, como, por exemplo, a inovação tecnológica dos processos de produção e desenvolvimento de novos produtos, deixando ao parceiro a tomada de algumas decisões comerciais.
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DE DOMÍNIO TÉCNICO/PRODUÇÃO	
Consórcio	Esta modalidade estabelece-se entre duas ou mais empresas que possuem capacidades e competências suscetíveis de poderem ser complementadas no desenvolvimento de um projeto técnico de grande envergadura e duração no tempo (por exemplo, construção de uma auto-estrada ou ponte). O consórcio pode ou não se manter além da realização de um projeto. Muitas vezes, o sucesso de um projeto motiva os parceiros para novos projetos e aprofundamento da relação.
Formação e/ou assistência técnica	Ocorre com maior frequência em setores em que a base tecnológica é importante. Neste caso, estabelece-se um acordo entre duas ou mais empresas através do qual poderão ser ultrapassadas determinadas lacunas tecnológicas. Essas lacunas podem resultar da formação da mão-de-obra que não apresenta as qualificações e competências desejáveis ou de dificuldades de desempenho no equipamento de produção ou nos produtos.
Sub-contratação	É um tipo de aliança estratégica através da qual uma empresa (contratante) sub-contrata a outra (sub-contratada) em alguma parte do seu processo de produção. Deste modo, as operações desenvolvidas por cada um dos parceiros são diferentes.
Acordo de produção conjunta	Verifica-se quando duas ou mais empresas produzem conjuntamente os mesmos produtos para satisfazer necessidades de mercado às quais não conseguiriam responder individualmente por falta de capacidade. Este tipo de aliança estratégica distingue-se da sub-contratação pelo fato das empresas desenvolverem as mesmas atividades e, por isso, estarem presente na mesma fase da cadeia de negócios. Ou seja, as operações desenvolvidas pelos parceiros são iguais.
Acordo de investigação de desenvolvimento	Verifica-se particularmente em setores em que a atividade de investigação e desenvolvimento de novos produtos e processos assume um peso muito importante. Essa importância é visível na elevada percentagem de custos totais que são afetados pela atividade de investigação e desenvolvimento. Esses custos são sobretudo custos fixos e, por isso, as empresas desenvolvem este tipo de alianças para poderem repartirem os custos fixos. Por outro lado, podem desenvolver competências técnicas mais facilmente e responder ao mercado mais adequada ou rapidamente com novos produtos.
Licenciamento de patentes	Aliança estratégica através da qual uma empresa (concessionária) concede a outra (licenciada) os direitos de exploração de uma patente, produto ou processo de fabrico mediante uma compensação geralmente de caráter financeiro.
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DE DOMÍNIO FINANCEIRO	
Aquisição de empresa	Ocorre quando uma empresa adquire uma posição majoritária no capital de outra empresa.
Participação minoritária	Verifica-se quando uma empresa adquire uma posição inferior a 50% do capital de outra empresa
<i>Joint venture</i>	Verifica-se quando duas ou mais empresas constituem uma nova entidade. As <i>joint ventures</i> são alianças estratégicas do domínio financeiro porque, tratando-se da constituição de uma nova entidade, envolvem, entre outros recursos, o capital para uso dos acionistas. Contudo, o desenvolvimento deste tipo de aliança é bastante comum para prosseguir objetivos comerciais ou de produção/técnicos.
Fusão	Representa o grau máximo de integração de duas ou mais empresas que decidem fundir as suas estruturas de capitais numa única entidade.

Fonte: Adaptado de Eiriz (2001)

Encontra-se na literatura termos como centrais de compra e serviços, redes flexíveis de empresas, redes empresariais, redes de cooperação, redes interorganizacionais, redes cooperativas horizontais, redes *top-down*, centrais de negócios e redes de negócios que designam formas de integração interorganizacional em que a concentração geográfica das empresas envolvidas não é considerado um quesito necessário para a formação e o desempenho da associação de empresas.

Principalmente no setor de varejo, internacionalmente encontra-se o termo central de compras e serviços para designar um conjunto de empresas que atua conjuntamente. Entretanto, no Brasil, utiliza-se o termo central de negócios, considerado mais adequado, pois incorpora empresas prestadoras de serviços e não configura somente relações de compra ou negociação com fornecedores conjunta, agregando atuação na orientação financeira, treinamento, palestras, logística, abastecimento, padronização e *lay-out* (GOUVÊA DE SOUZA, 2004). Segundo o autor, uma central de negócios abrange iniciativas que visam, através da união de forças e ações conjuntas de empresas independentes, superar dificuldades, incrementar oportunidades e gerar benefícios. Complementando, a central de negócios pode ser definida como:

um operador que, dispondo de recursos econômicos e pessoa jurídica própria, tem como objetivo desenvolver atividades e prestar serviços às empresas independentes que, com espírito de cooperação, tenham-se associado à sua organização mediante uma regulamentação interna, para melhorar sua posição competitiva no mercado (GOUVÊA DE SOUZA, 2004, p. 34).

Com esta concepção, as centrais de negócios podem ser classificadas, segundo Gouvêa de Souza (2004) conforme o tipo de associação, âmbito de atuação e forma de prestação de serviços. Quanto ao tipo de associação estas se dividem em (a) Centrais de Negócios Independentes – estruturadas para fornecer serviços a empresas e associados varejistas independentes que constituem uma empresa gestora da Central; (b) Centrais de Negócios de Atacadistas ou Distribuidores – patrocinadas e organizadas por empresas atacadistas ou distribuidoras que oferecem serviços ou produtos a empresas do mesmo segmento, sem exclusividade e tampouco relacionamento comercial; (c) Centrais de Negócios de Fornecedores ou Varejistas – constituídas por empresas destes segmentos que fabricam, distribuem ou fornecem produtos e usam as

Centrais para diferenciar a distribuição, o marketing e o espaço de seus produtos no varejo, sem exclusividade de compra; e, (d) Centrais de Negócios Mistas – formada por empresas varejistas, atacadistas e fabricantes que trabalham interesses e problemas diferentes e buscam na oferta de serviços a satisfação de todos os associados.

Reportando-se ao âmbito de atuação, as centrais de negócios podem ser (a) locais – desenvolvem atividades num território correspondente a um município, estado ou região; (b) regionais – com atuação em mais de um estado limítrofe; (c) nacionais, que possuem atividades em diversos estados no território de um país; (d) internacionais – que operam em vários países de um mesmo continente; e, (e) globais – que atuam em diversos países, sem limite de continente (GOUVÊA DE SOUZA, 2004).

Segundo a Asociación Nacional de Centrales de Compra em España (ANCECO, 2000), sob o âmbito dos serviços prestados, as centrais de compra dividem-se em:

- a) centrais com operações integradas, que assumem o risco das operações de fornecimento de produtos ou prestação de serviços e de apoio, se encarregando do desenvolvimento ou aquisição, financiamento, distribuição e cobrança dos diversos associados/clientes,
- b) centrais de negociação cuja função principal é a contatar com fornecedores e prestadores de serviços e negociar condições de compra baseadas no volume (escala), sem assumir riscos financeiros, pois a fatura é responsabilidade do associado.

Em relação às redes empresariais, o Catálogo de Redes Industriais dos EUA define redes como uma relação de colaboração de pelo menos três empresas que possuem alguma dependência interfirma (CHANCE e VLOSKY, 1995). Zawislak, Ruffoni e Vieira (2002, p. 67) as definem como um conjunto de empresas, sem necessariamente se localizarem no mesmo espaço geográfico, “cujas competências individuais, desde que ligadas umas às outras, geram um sistema que, a rigor, pode ser visto como um organismo economicamente mais eficiente do que a simples soma das partes”. Richard Hatch, citado por Lipnack e Stamps (1994, p. 168) define rede

empresarial flexível como “um grupo de empresas que cooperam umas com as outras para poder competir – ou seja, colaborando para conseguir juntas aquilo que nenhuma delas seria capaz de realizar isoladamente”.

A rede interorganizacional é definida por Jarillo (1988) como acordos intencionais de longo prazo entre diferentes e relacionadas organizações lucrativas, propiciando a essas empresas ganhar ou sustentar vantagens competitivas frente aos seus competidores fora da rede, enquanto que, para Broderius (1998), redes industriais flexíveis são entendidas como alianças entre empreendimentos pequenos e médios que demonstram habilidade de reter as vantagens de flexibilidade e agilidade das empresas menores com a possibilidade de atingir vantagens de tamanho e recursos disponíveis para atender empresas maiores.

Com ênfase no enfoque coletivo, as redes de cooperação são estruturas resultantes do relacionamento cooperado entre empresas, sendo consideradas entidades complexas, com “uma configuração particular de organização cujos membros têm sua autonomia respeitada, ainda que ligados por objetivos comuns” (CARRÃO, 2003, p. 3). Apresentando conceito similar ao termo *small firm network* desenvolvido por Perrow (1992) e Human e Provan (1997), as redes horizontais possuem como principais características reunir um grupo de pequenas e médias empresas situadas geograficamente próximas, que operam em um segmento específico de mercado e estabelecem relações horizontais e cooperativas entre os membros. Nas empresas associadas prevalecem relações de mútua confiança, sendo que a rede é estruturada por instrumentos contratuais que garantem um regramento básico de coordenação (BALESTRIN, VARGAS e FAYARD, 2005).

Referindo-se às tipologias de intercâmbio entre empresas, Lipnack e Stamps (1994) consideram que as *joint ventures* e alianças estratégicas são associações comumente utilizadas por empresas de maior porte, enquanto que as redes empresariais flexíveis são formadas por empresas de menor porte. A experiência internacional de conexões entre empresas, segundo Castells (1999, p. 181) “abrange o

modelo de redes multidirecionais posto em prática por empresas de pequeno e médio porte e o modelo de licenciamento e subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa”, assim como “a interligação de empresas de grande porte que passou a ser conhecida como alianças estratégicas” (CASTELLS, 1999, P. 184). Em relação às pequenas e médias empresas, o autor considera que, “(...) estas muitas vezes ficam sob o controle de sistemas de subcontratação ou sob o domínio financeiro/tecnológico de empresas de grande porte”. Porém, “também freqüentemente, tomam a iniciativa de estabelecer relações em redes com várias empresas grandes e/ou com outras menores e médias, encontrando nichos de mercado e empreendimentos cooperativos” (CASTELLS, 1999, p. 181).

Analogamente, pela interpretação de Human e Provan (1997), citados por Faggion, Balestrin e Weyh (2002), a distinção entre as redes de empresas de pequeno porte e as *joint ventures* pode ser descrita como: (a) enquanto as *joint ventures* são formadas por duas grandes empresas, as redes de pequenas e médias empresas almejam objetivos comuns através de interações coordenadas entre muitas empresas, sendo que os membros permanecem independentes, trabalhando em atividades conjuntas; (b) nas *joint ventures* a coordenação das inter-relações é realizada por meio de contratos formais, enquanto que nas redes de pequenas e médias empresas as próprias empresas associadas exercem esta coordenação, podendo em muitos casos ser informal, facilitada pela dinâmica de interação entre os membros; e (c) as *joint ventures* não exigem proximidade geográfica, enquanto que, apesar de não ser imprescindível, a proximidade geográfica pode ser significativa e enfatizada nas redes de empresas de pequeno porte para uma melhor combinação e centralização das competências no alcance dos objetivos comuns.

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996) também realçam a necessidade da associação de pequenas e médias empresas em setores de menor intensidade de capital em redes cooperativas horizontais, sendo que estes arranjos organizacionais propiciam “através da melhor divisão do trabalho, uma maior eficiência empresarial ou, através do compartilhamento, a disponibilização de recursos produtivos essenciais para

a operação em condições competitivas, aos quais as empresas isoladamente não poderiam ter acesso” (FERRAZ , KUPFER e HAGUENAUER, 1996, p. 21). Embora as pequenas e médias empresas concretizem alianças dos mais diversos modelos, algumas formas de associação de empresas estão sendo realizadas ou têm a participação destas especificamente, como as redes de cooperação (redes flexíveis de empresas), redes *topdown* (sistemas de integração entre empresas de pequeno porte ligadas a uma empresa-mãe) e consórcios que podem ser (a) setorial – entre empresas concorrentes e complementares; (b) territorial – com agremiação de empresas de setores variados de um território; e (c) específico – que prevê a cooperação para atingir um objetivo pontual determinado (CASAROTTO e PIRES, 1999). Outras formas de cooperação utilizadas pelas pequenas e médias empresas mais usualmente são as centrais de negócios, compra e venda (em que há a negociação e/ou a oferta de um grupo de produtos similares ou produtos diversos de um determinado grupo de empresas) e franquias, em que uma empresa detém a marca e determina a metodologia e o fornecimento e venda de produtos e serviços.

Também há formação de redes de alianças estratégicas em que empresas multinacionais estabelecem acordos entre alianças já estabelecidas, para fortalecimento de um setor ou de uma região/país (LORANGE e ROOS, 1996).

A maior concentração de alianças formadas no mundo ocorre nas empresas européias e asiáticas que possuem 50% do total, enquanto que os Estados Unidos representam 30% e o restante está na América Latina, África e Índia (HARBISON e PEKAR JR., 1999). Quanto ao foco das alianças existentes, Hergert e Morris (1988), citados por Lorange e Roos (1996), constataram, através de um estudo envolvendo 839 acordos de cooperação, que a maior participação em acordos (37,7%) é relativo ao desenvolvimento conjunto de produtos e a grande maioria (71,3%) desses acordos são desenvolvidos por empresas rivais.

Em relação aos fatores propulsores de alianças, Harbison e Pekar Jr. (1999, p.59) acreditam que, na década de 90 “a regra do jogo é maximizar o valor oferecido ao

cliente e minimizar o custo total, de forma a obter vantagem” e, portanto as empresas enfatizam e se concentram nas capacidades, enquanto que na década de 80 a ênfase foi a posição da empresa no mercado, e na de 70 a performance do produto. Quanto à construção e a renovação de capacidades, os autores citam como capacidades o *know-how* (tecnologia, experiência de aplicação e conhecimento da clientela) e processos (inovação, entrega e administração/controlado).

Estas capacidades propulsionam programas de investimento na posição, através da infra-estrutura (instalações, cadeias de distribuição, cadeias de abastecimento e sistemas) e presença no mercado (participação no mercado, *portfólio* de produtos e franquias), sendo que em longo prazo estas ações refletem-se numa melhoria de performance, demonstrada através da satisfação de clientes, tempo de ciclo, qualidade e custo e, conseqüentemente, ampliam-se os relacionamentos com os clientes atuais e potenciais, os fornecedores e parceiros estratégicos e, também, outros grupos de influência (figura 01).

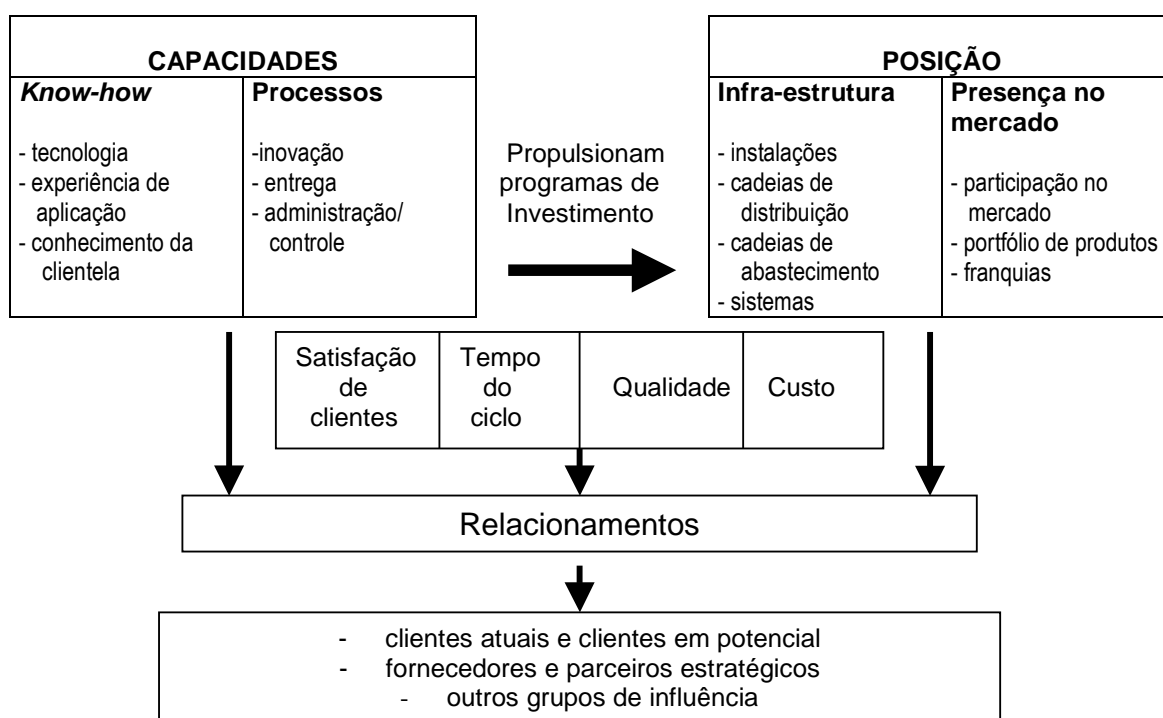


Figura 01 – Capacidades desenvolvidas pelas alianças empresarias
Fonte: Adaptado de Harbison e Pekar (1999)

1.2.2 Os aspectos positivos da cooperação empresarial

A opção por desenvolver atividades em parceria com outras empresas é uma decisão a ser avaliada, considerando os objetivos e a importância que essa cooperação proporciona para os envolvidos. Intensificando a interação e promovendo a redução de tempo e de espaço nas inter-relações entre os atores, a formação de redes é considerada altamente estratégica para a competitividade das organizações (FAYARD, 2000, citado por BALESTRIN, VARGAS e FAYARD, 2005). Nesse sentido, Doz e Hamel (2000) afirmam que os principais objetivos de uma aliança são:

- a) Cooptação: transformação de concorrentes potenciais em aliados e fornecedores de bens e serviços complementares que permitem que novos negócios se desenvolvam;
- b) Co-especialização: criação de valor sinérgico que resulta de combinação de recursos, posições, habilidades e fontes de conhecimento anteriormente isolados. Os parceiros contribuem com recursos únicos e diferenciados – habilidades, marcas, relacionamentos, posições e ativos tangíveis – para o sucesso e criação de valor de suas alianças, quando esses recursos são co-especializados, ou seja, tornam-se substancialmente mais valiosos quando reunidos em um esforço conjunto do que quando mantidos isolados;
- c) Aprendizagem e internalização: criação de um ambiente propício para que os parceiros participem com a proposição de dar e receber. Além de preencher suas próprias lacunas de habilidades, um parceiro deve contribuir com competências singulares às suas.

Segundo a análise de Doz e Hamel (2000) o gerenciamento das alianças empresariais deve pautar-se sob a lógica de criação de valor que inclui: (a) avaliação da contribuição de cada parceiro para a aliança; (b) acordo sobre o escopo da aliança; (c) acordo sobre tarefas críticas para o sucesso da aliança; (d) avaliação do sucesso; (e) progresso e duração da aliança; e (f) pontos de tensão.

Relacionando as vantagens competitivas associadas à formação de alianças, com os objetivos estratégicos nas empresas que procuram estabelecer cooperação empresarial, Morvan (1991), citado por Fensterseifer (2000) coloca as vantagens baseadas na busca de complementaridade, a criação de poder de compra, a ampliação da base técnica e a ampliação de conhecimentos, como síntese da importância visualizada na formação de redes empresariais. A complementaridade é efetivada na conveniência de ações conjuntas que exploram recursos e competências; o poder de compra é ampliado com os acordos estabelecidos que reduzem custos de suprimentos ou aumento do poder de mercado, consequência do maior peso econômico do grupo, da imagem e da reputação; a base técnica pode ser ampliada pela redução de riscos e obtenção de recursos externos e aquisição e acumulação de competências tecnológicas realizadas pelo grupo; e, através de um processo de aprendizagem coletiva, os membros do grupo podem ampliar os conhecimentos necessários para condução da empresa individualmente.

Sobre o processo de criação do conhecimento nas organizações, autores como Powel (1998), Corno et al (1999), Dyer e Nobeoka (2000), Nonaka e Nishiguchi (2001), Kostianen (2001), Michelis (2001), Chua (2002), Spencer (2002) e Tsai (2002), citados por Balestrin, Vargas e Fayard (2005), compartilham da premissa de que as relações interorganizacionais têm capacidade de efetivar a criação, a transferência e a recombinação do conhecimento de forma mais adequada que as empresas isoladamente. Considerando que o conhecimento nasce em nível individual (e, somente neste nível), passa para o nível organizacional pela dinâmica da interação, e, numa terceira dimensão para o nível interorganizational, uma organização (empresa ou rede) não pode criar conhecimento, porém, ao criar relações positivas possibilita um ambiente favorável para a troca de informações entre os atores envolvidos e, por consequência, há ampliação do conhecimento.

As alianças estratégicas são formadas “em muitos setores diferentes e entre empresas de vários tamanhos. Têm numerosos propósitos e podem envolver elos verticais e horizontais entre empresas envolvidas” (LORANGE e ROOS, 1996, p. 24).

Algumas motivações que impulsionam empresas multinacionais para formação de alianças estratégicas, relacionadas pelos autores são: (a) pressão competitiva intensa, em função da crescente internacionalização (escala global e/ou vantagens de escopo) gerando necessidade de ter sócios para amenizar escassez de recursos, reduzir tempo, etc.; (b) as empresas precisam manter-se fortes em mercados locais, o que pode ser proporcionado com o auxílio de um sócio local, que auxilia na adaptação para as necessidades e demandas locais; (c) os ciclos de vida de produto mais curtos, gerados pela rapidez do desenvolvimento tecnológico impulsionando as empresas a buscarem parceiros para reunir competências na pesquisa e desenvolvimento e aplicação comercial; (d) maior demanda por soluções sistêmicas, reunindo vários padrões, para proporcionar maior benefício aos consumidores; (e) entrada de novos concorrentes, ocasionando mudanças de posicionamento num mercado em que empresas precisam agir proativas para se manterem ou se defenderem de ameaças.

Os objetivos das alianças estratégicas, citados por Harbison e Pekar Jr. (1999) incluem compartilhar riscos, atingir economia de escala, ter acesso a segmentos de mercado, à tecnologia e a novas regiões geográficas, resolver limitações financeiras, alavancar habilidades e desenvolver barreiras à concorrência. Quanto aos consórcios, para Casarotto e Pires (1999), estes proporcionam às empresas participantes, acesso e difusão de informações periódicas, pesquisa de mercado, campanhas de marketing territorial ou setorial, serviços financeiros, participação e organização de feiras/convenções, contratação de consultorias e elaboração de projetos específicos, sendo que as possibilidades de abrangência dos consórcios aplicam-se na formação de produto, valorização do produto, valorização da marca, desenvolvimento de produtos, comercialização, exportações, padrões de qualidade e obtenção de crédito.

Em relação a *joint ventures*, as principais motivações que impulsionam as empresas ao engajamento em uma parceria deste modelo, segundo Zajac (1990), citado por Lorange e Roos (1996) são, obter um meio de distribuição e de prevenção contra concorrentes; ganhar acesso à nova tecnologia e diversificação em novos

negócios; obter economia de escala e atingir integração vertical; e superar barreiras alfandegárias/legais, com percentuais de 35%, 25% e 20%, respectivamente.

Em pesquisa realizada com 61 empresas pertencentes a 27 redes, presentes em nove estados dos Estados Unidos, Malecki e Tootle (1996) concluíram que, apesar da variedade da amostra que abrangia redes de vários segmentos, tamanhos e setores, as redes provêm parte ou tudo de sete serviços: aconselhamento empresarial, apoio financeiro, disseminação de informações, reuniões, atualização técnica, treinamento e amplos esforços de marketing. Quanto aos impactos positivos proporcionados foi constatado principalmente aumento da competitividade envolvendo operações internas na organização e na produção refletindo em menores custos, enquanto que as vendas aumentaram, proporcionando às empresas entrada em novos mercados.

A exemplo de outros autores, também Drucker (1998a e 1998b) e Fayard (2000) argumentam que empresas organizadas em redes interorganizacionais apresentam melhores condições para a competitividade, principalmente pela capacidade de acumular os mais diversos tipos e uma grande quantidade de informações, conseqüência da inter-relação entre seus membros e da confiança gerada pelos relacionamentos pessoais e laços com a comunidade, o que facilita o fluxo de informações. A confiança que facilita o fluxo de informação é considerada “um fator altamente enriquecedor para a integração das informações em novos conhecimentos” (FAGGION, BALESTRIN e WEYH, 2002, p. 63).

A informação, que pode ser considerada como “um processo pelo qual a empresa informa-se sobre ela própria e seu ambiente, e por ele informa ao seu ambiente sobre ela mesma” (MAÑAS, 1999, P. 54) é tida como um elemento fundamental no contexto empresarial e um ativo semelhante aos demais que a empresa possui como os recursos humanos, capital, propriedades e bens materiais, sendo que a principal particularidade que caracteriza a informação refere-se, segundo McGee e Prusak (1995, p. 23) ao fato de que “a informação é infinitamente reutilizável, não se

deteriora nem se deprecia e seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário; a fortuna de uns é a desgraça de outros”.

Salientando a importância da informação para o desempenho das empresas Castells (1999, p. 191) coloca que empresas bem sucedidas são:

aquelas capazes de gerar conhecimentos e processar informações com eficiência; adaptar-se à geometria variável da economia global; ser flexíveis o suficiente para transformar seus meios tão rapidamente quanto mudam os objetivos sob o impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional; e inovar, já que a inovação torna-se a principal arma competitiva.

Nesta perspectiva, as informações devem ser abrangentes, incluindo aquelas relativas ao trabalho e relacionais, internas e externas à empresa, de escopo quantitativo e qualitativo, codificadas, formalizadas e informais e, também, podem ser pouco explicitadas. O processo da função informacional da empresa inclui (a) a criação da informação, com a coleta, aquisição e captação; (b) a comunicação das informações, com a circulação, transmissão e difusão; (c) o tratamento das informações, com a transformação, utilização e interpretação e (d) a memorização das informações (MAÑAS, 1999).

Atualmente a busca pela interconectividade interna e também com fornecedores, clientes e outras empresas parceiras, tem orientado a demanda das empresas pela tecnologia de informação, com o objetivo de mudar e/ou melhorar os processos, produtos e serviços e torná-las competitivas no mercado em que atuam.

McGee e Prusak (1995) afirmam que a razão fundamental para o uso estratégico da informação é a obtenção da vantagem competitiva, que pode efetivar-se tanto no nível individual quanto no nível interorganizacional. A partir de análise de exemplos, Torres (1995), constatou que a tecnologia de informação propiciou aumento de competitividade ou de mercado e, também, introduziu barreiras à entrada de concorrentes. Os principais efeitos do uso eficaz da informação listado pelo autor são:

a) Em relação aos clientes:

- informações rápidas e agilidade nas transações; criação de laços fortes e relacionamento mais estreito; agilidade e precisão no registro das mercadorias adquiridas; tornar mais agradável o tempo de espera; facilitação do processo de compra pelo cliente; facilidades e comodidade; memorização do perfil do cliente, criando um ambiente de atendimento personalizado; redução dos tempos de resposta em processos de atendimento ao cliente; balanceamento de disponibilidades de recursos com demanda, contribuindo para melhor atendimento à demanda; rastreamento do produto desde sua fabricação até o término de sua vida útil, permitindo um relacionamento mais estreito com os clientes (bens duráveis); aumento na capacidade de atendimento; e flexibilização no atendimento ao cliente.

b) Em relação a aspectos gerais da empresa:

- mudanças em processos operacionais com grandes ganhos de tempo e custos; melhoria da imagem da empresa; rapidez de resposta a novas demandas de mercado; criação de barreiras à entrada ou expansão de concorrentes; estímulo à compra, ajudando a promover as vendas; conhecimento da concorrência, maior poder de análise para situações de risco ou para identificação de oportunidades estratégicas; diferenciação do produto ou serviço, por meio de informações agregadas; mudanças na estrutura e nos custos de um produto, com aumento na competitividade por preço; uso de sistemas em situações impossíveis ou de grande dificuldade pelo ser humano; novos recursos e características em produtos mediante o uso de tecnologias de informação; aumento de confiabilidade em diagnósticos e prescrições de solução de problemas; aproveitamento de capacidades sinérgicas entre empresas; integração e aumento do potencial de vendas dos agentes de vendas; e criação de laços fortes com fornecedores e agentes comerciais.

Sob a perspectiva do impacto estratégico a informação pode reduzir custos, tempos de resposta e melhorias de qualidade, avaliar as entradas e identificar as

necessidades do mercado, criar e fortalecer associações entre empresas e, com o uso de tecnologias contemporâneas proporcionar o fornecimento de produtos e serviços diferenciados com mais valor para o cliente.

Usada como suporte para as estratégias competitivas, a informação, segundo Laudon e Laudon (1999), significa que os sistemas de informação podem auxiliar na criação de novos produtos, direcionar campanhas de marketing e permitir que as empresas “façam de uma maneira mais eficiente e mais eficaz em termos de custos o que elas estão fazendo, e que ofereçam seus produtos e serviços com uma qualidade maior ou preços mais baixos do que os concorrentes” (LAUDON E LAUDON, 1999, p. 43).

Entretando, “o que diferencia as empresas de alto desempenho, hoje, são a capacidade e os comportamentos associados ao uso eficaz das informações” (MARCHAND, KETTINGER e ROLLINS, 2004, p. 24). Para os autores, empresas bem sucedidas utilizam a “orientação para a informação”, ou seja, ressaltando que “a otimização de uma dimensão à custa das outras não conduzirá a um melhor desempenho”.

Porém, Clemons (2004) alerta que dotações de informações representam tanto ameaças quanto oportunidades competitivas. Quando uma empresa pode aumentar sua participação no mercado e as margens de lucro, evidencia-se uma oportunidade e, de forma contrária, a ameaça ocorre quando os concorrentes sabem mais sobre os consumidores e o ambiente. Os principais mecanismos para melhorar as dotações de informações encontram-se na coerência do processo e elaboração correta da mineração dos dados, sinalização do potencial e triagem das informações.

Nesta perspectiva a cooperação empresarial pode ser um elemento de grande importância para a alavancagem das empresas de pequeno porte. O compartilhamento e disseminação de informações, somado a outros quesitos que são proporcionados pelo associativismo e ligados a questões de produção, comercialização e financeira,

fornece às empresas que participam de alianças múltiplas possibilidades de crescimento sustentável no mercado de atuação.

1.2.3 – A cooperação entre empresas de pequeno porte e o desenvolvimento regional

Os padrões para definir o tamanho que caracteriza as empresas como micro, pequena e média variam de acordo com os diferentes propósitos existentes e consideram, principalmente, elementos como número de empregados, faturamento, localização, entre outros. Embora o critério de número de empregados seja o mais utilizado, a Small Business Administration (SBA) adota como referência também o faturamento anual, de acordo com o setor de atividade a que pertence a empresa (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997).

No Brasil, segundo a Lei 9.317, de 05/12/1996 e a Lei 9.841, de 05/10/1999, o conceito formal das empresas de pequeno porte foi estabelecido considerando-se (a) microempresa, como a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais); e (b) empresa de pequeno porte, como a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais). A classificação quanto ao número de empregados estabelece que (a) as microempresas (ME) do setor industrial possuem até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados; (b) a pequena empresa (PE) da indústria possui de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados; (c) a média empresa (MDE) na indústria possui de 100 a 499 empregados e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados; e (d) a grande empresa (GE) na indústria possui acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados (IBGE, 2003).

Considerando-se que as empresas de pequeno porte fornecem as oportunidades de emprego que uma população e uma economia em crescimento precisam, são introdutoras de inovação, estimulam a competição econômica e auxiliam as grandes empresas, principalmente nas funções de distribuição (Longenecker, Moore e Petty, 1997), e que, também, segundo IBGE (2003) apresentaram um expressivo crescimento no volume de pessoas ocupadas (assalariadas e não-assalariadas), passando de 5,5 milhões de pessoas em 1998 para 7,3 milhões em 2001, com um aumento acumulado de 32,7%, ou seja, uma média de 9,9 % ao ano e que esse resultado foi bem superior à taxa de crescimento encontrada nas médias e grandes empresas, que tiveram um aumento no mesmo período de 9,0%, ou seja, crescimento médio de 2,9% ao ano, constata-se a importância destas no mercado e a necessidade de sua sobrevivência.

Um dos fatores que leva à condição de excelência ou de sobrevivência das micros, pequenas e médias empresas, neste trabalho referidas como empresas de pequeno porte, é a competência em somar esforços e criar parcerias dentro do mesmo segmento de atuação. Esta soma de esforços depende, fundamentalmente, da filosofia da associação, que deve ter como premissas a democratização que busca a participação de todos, a sinergia participativa para um comprometimento efetivo e a capacidade de auto-inovação para fazer frente à necessidade de modernização, oriunda da competitividade crescente (DOTTO e WITTMANN, 2004).

Paralelamente, constata-se uma retomada da importância da necessidade das regiões desenvolverem suas potencialidades visando o desenvolvimento regional. Nesta perspectiva e sob diversos aspectos encontram-se os estudos de autores como Marshall, Porter, Becattini, Butera e Brusco. Segundo Becker (2002), a constituição de uma dinâmica própria de desenvolvimento nas regiões combina a utilização eficiente do desenvolvimento de suas potencialidades locais e o aproveitamento eficaz das oportunidades globais, disponibilizadas pelo processo de desenvolvimento contemporâneo. Assim, ações direcionadas para o surgimento ou fortalecimento da cooperação e do associativismo entre indivíduos e/ou empresas podem facilitar a implantação de estratégias coletivas e terem papel importante na crescente e

necessária tomada de decisões coletivas. A cooperação permite o crescimento de laços de confiança e a percepção dos benefícios advindos de soluções conjuntas (BANDEIRA, 2000), tanto no âmbito empresarial, quanto no que diz respeito à coletividade e ao desenvolvimento regional, principalmente quando as práticas colaborativas envolvem os atores da sociedade (PUTNAM, 2000).

Neste enfoque, Becker (2000), fazendo referência a Touraine e a Bobbio, enfatiza que o desenvolvimento é consequência da democracia participativa, sendo esta resultado da organização social, pois uma sociedade organizada é uma sociedade democrática e, conseqüentemente, uma sociedade democrática é uma sociedade mais desenvolvida. Referindo-se ao papel importante da articulação da sociedade e das empresas na dinâmica do desenvolvimento regional, Becker (2002, p.55) afirma que “por isso, e cada vez mais, a competitividade e, portanto o desenvolvimento de uma determinada região passa pelo necessário ‘esforço doméstico’ da organização social para incrementar, de forma crescente, a produtividade”, e complementa que “ao contrário da lógica empresarial, cuja lucratividade e competitividade são os verdadeiros determinantes do crescimento da produtividade (...), no caso das regiões, é a produtividade que se transforma no verdadeiro e principal determinante da competitividade”.

Embora importantes para a sociedade, empresas de pequeno porte possuem inúmeras dificuldades de sobrevivência. Souza e Bacic (1998) citam a baixa produtividade, deficiências de marketing e baixa qualidade como os principais problemas enfrentados por essas empresas no ambiente competitivo. É necessário fortalecer as empresas de pequeno porte, tornando-as competitivas para que tenham uma contribuição significativa no desenvolvimento da região na qual estão inseridas, o que pode ser proporcionado pela cooperação interorganizacional (CÂNDIDO, 2000).

Correlacionando desenvolvimento regional e redes empresariais de pequenas e médias empresas, Lipnack e Stamps (1994, p. 139) destacam que “estratégias de rede para o desenvolvimento econômico de empreendimentos pequenos e médios (SME -

small-medium enterprise), envolvendo múltiplos e variados setores, têm demonstrado serem capazes de produzir bons resultados em economias regionais e nacionais” e complementam que o real impacto da formação de redes empresariais na economia da região é sentido a partir do momento em que estas “começam a se reorganizar em grande escala” (Lipnack e Stamps, 1994, p.139), com construção de relacionamentos entre as redes atuantes no mercado.

A intensificação da utilização da cooperação empresarial na busca de competitividade e sua interface com o desenvolvimento regional fizeram com que, em muitos países, esta nova forma de organização da atividade produtiva contasse com o apoio do governo regional para sua implementação, através de políticas públicas, pois a formação de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas propicia um impacto positivo na região onde estão localizadas. Lipnack e Stamps (1994) citam, como precursores de utilização de políticas públicas no fomento à cooperação empresarial, o norte da Itália, seguidos da Dinamarca, Islândia, Portugal, Espanha, Canadá, Reino Unido e os estados norte-americanos da Carolina do Norte, Nova Hampshire, Oregon, Arkansas, Michigan, Washington, Flórida e Ohio.

Os resultados citados por Lipnack e Stamps (1994) são expressivos. Como exemplo cita-se a Itália e a Dinamarca. Com um governo centralizado, herança do Império Romano, a Itália, em 1970, reorganizou-se administrativamente em 21 regiões. Na região da Emilia-Romanga, considerada a quarta mais pobre dentre as demais regiões da Itália, o governo regional desenvolveu, em 1976, um programa direcionado ao grande número de empresas de pequeno porte, apoiando a cooperação empresarial, com benefícios disponíveis para grupos de empresas que atuavam em conjunto, incluindo donativos para a participação em feiras, aquisição de equipamentos e construção de fábricas. Uma década depois esta região era considerada a segunda mais rica do país, sendo que a taxa de desemprego caiu de 20% para zero neste período (LIPNACK e STAMPS, 1994).

Para Becattini (1999 e 2000), o destaque e o sucesso dos distritos industriais italianos deve-se à grande cooperação e concorrência a nível local, associada a um sistema econômico nacional favorável, ou seja, nos distritos industriais italianos há um grande complexo produtivo em que a coordenação e o controle do funcionamento são submetidos às regras do mercado e a um sistema de sanções sociais aplicadas pela comunidade, não dependendo somente de regras preestabelecidas e de mecanismos hierárquicos.

Já a Dinamarca, em 1989 encontrava-se economicamente em crise, como reflexo das três décadas passadas que registraram déficit nas exportações, desemprego crescente e baixos investimentos internos. Segundo relatório do governo, neste período a economia dinamarquesa consistia de um número muito grande de pequenas empresas (de 10 a 30 empregados) de setores muito diversificados e tradicionais como tecidos, metal-mecânica, madeira e mobiliária, alimentação, o que dificultava a competição num mercado crescentemente globalizado. Resumidamente os desafios referiam-se a um mercado doméstico que enfrentava competidores globalizados e as empresas não conseguiam agregar valor a seus produtos, não conseguiam acompanhar o ritmo das inovações tecnológicas e possuíam ociosidade operacional.

O governo dinamarquês, espelhando-se no exemplo do norte italiano, implementou um plano denominado 'Estratégia 92' para estimular a criação de redes de empresas de pequeno porte. Apesar das dificuldades e oposições iniciais o plano foi operacionalizado em três fases: a primeira consistia em propiciar às empresas interessadas (grupos de três ou mais) uma concessão de crédito para investigar a viabilidade de criação da rede empresarial que era realizada por técnicos financiados pelo governo. Na segunda fase era concebido o planejamento de operacionalização da rede, cujos investimentos eram parte públicos e parte proveniente das empresas participantes. A terceira fase previa a provisão de fundos para a montagem da rede e para os passos iniciais (50% no primeiro ano e 30% no segundo).

Os resultados apontavam um grande sucesso. Após um ano do lançamento mais de 1500 empresas integravam alguma rede e, nos seis meses seguintes este número chegaria a 3500, o que equivalia a quase metade das empresas do país. O impacto refletia-se não somente na quantidade de empresas em redes como também no fortalecimento destas empresas. Em nível micro todas as empresas reduziram os seus custos em uma ou mais áreas importantes do processo produtivo, todas geraram mais emprego, 40% tinham introduzido produtos novos e 60% tinham entrado em novos mercados. Em nível macro, em 1991 a Dinamarca, juntamente com a Alemanha tornaram-se as únicas nações européias a registrar um equilíbrio positivo na balança comercial e ultrapassou o Japão com a balança comercial *per capita* mais alta do mundo (SHUKLA, 1998).

Nos Estados Unidos, contando com o estudo dos exemplos italiano e dinamarquês, quase todos os estados implantaram alguma atividade de formação de rede de empresas. No Oregon, em 1991 houve a disponibilização de recursos para treinar pessoas para o desenvolvimento de redes. Em 1993 também Massachusetts aprovou lei semelhante (LIPNACK e STAMPS, 1994).

Os benefícios potenciais para a comunidade proporcionados pela criação de redes industriais flexíveis podem ser observados quando as empresas tornam-se mais competitivas e melhoram a base econômica local. Em estudo realizado com empresas integrantes e não integrantes de redes em três estados dos Estados Unidos, Malecki e Tootle (1996) constataram que as empresas integrantes de rede compravam materiais localmente e vendiam para clientes locais, ao invés de usar mercados nacionais e internacionais, enquanto que as empresas que não atuavam em rede operavam com fornecedores e clientes de fora de seu estado, inclusive incluindo mercados internacionais. Embora as redes estejam aumentando a proporção de negócio na sua região, as empresas de fora da rede são mais exportadoras e podem ser mais competitivas ao nível global.

Deve-se considerar que ambos os tipos de orientação de mercado são importantes: vendas de exportação indicam competitividade de mercado e menos dependência no mercado local, e as atividades das empresas na rede sugerem integração local e produção organizada. Segundo os autores a pesquisa também mostrou que a interação conduz à colaboração em áreas importantes de comercialização e desenvolvimento de novos produtos. Empresas que se uniram em redes acreditam que o seu envolvimento conduziu a maior competitividade e aumento na produção e vendas e que a colaboração e a identidade com a sua região facilita o apoio (financeiro e outros) de instituições locais e residentes influentes, especialmente empresários de comunidade, utilizando os recursos de outras organizações públicas e privadas. As redes fazem uma diferença provendo serviços empresariais a empresas associadas, facilitando interação entre empresas, o que resulta em informação compartilhada e colaboração.

Visando o desenvolvimento de regiões, a União Européia também possui um programa - Programa Europarteneriat - que possui como objetivo estimular o contato e a cooperação entre empresas de regiões menos desenvolvidas ou em declínio industrial com empresas de outras regiões. Em pesquisa realizada em Portugal, Eiriz (2001) constatou que dentre programas e instrumentos específicos orientados para a promoção da cooperação nas empresas portuguesas o Programa Europarteneriat – Parceria entre Empresas – pode ser considerado o mecanismo mais importante. Este Programa visa o estímulo à cooperação entre pequenas e médias empresas dos Estados membros da União Européia, ou destas com empresas do resto da Europa e Mediterrâneo.

No Brasil, refletindo esta tendência mundial de formação de redes empresariais, o governo do Estado do Rio Grande do Sul implementou um programa objetivando estimular as pequenas e médias empresas do Estado, para formação de redes empresariais horizontais. Este programa, denominado Redes de Cooperação, concretizou-se através da parceria entre a Secretaria Estadual do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul (SEDAI) e Universidades de diversas

regiões do Estado, visando incrementar o desenvolvimento das empresas de pequeno porte. Tendo como meta promover a cooperação entre as empresas e oferecer suporte técnico e financeiro à formação e consolidação das redes, o programa atendeu empreendedores de indústrias, comércio e serviços (SEDAI, 2003).

No processo de implantação do Programa, houve o envolvimento de muitos atores sociais, sendo que as organizações e instituições diretamente atuantes são (a) a Secretaria Estadual do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul, que idealizou, coordena e oferece suporte financeiro; (b) universidades públicas, comunitárias e ou confessionais que contribuem com o corpo docente e técnico nas atividades de coordenação regional e oferecimento de cursos de nivelamento gerencial, com a contratação de técnicos para realizarem a tarefa de consultores e espaço físico e equipamentos para as reuniões; (c) os empresários, que sensibilizados, adotaram a prática de associar-se a outras empresas, formando as redes empresariais; e (d) as Prefeituras, secretarias municipais, sindicatos e associações comerciais e industriais, além de outros órgãos representativos de classes, cujos interesses se identificaram com a proposta do Programa Redes de Cooperação (DOTTO e WITTMANN, 2003).

Além das redes implementadas através de políticas públicas, a exemplo do Programa Redes de Cooperação, a prática de arranjos interorganizacionais no Brasil tem sido adotada por muitos empresários de forma espontânea. Principalmente no setor de varejo existe uma proliferação deste novo modo de atuação das pequenas e médias empresas, destacando-se o setor de varejo alimentício onde este aspecto é ressaltado devido a grande concorrência por parte de grandes empresas (redes corporativas nacionais e multinacionais), que possuem economias de escala e utilizam práticas de marketing mais agressivas.

1.2.4 – A cooperação e a formação de cartel à luz da legislação

Como ponto conflitante da cooperação empresarial, encontra-se a possibilidade da atuação conjunta propiciar a fixação de preços, conluio e outras práticas de negócios obscuras (antiéticas ou ilegais). Sobre este aspecto, Lipnack e Stamps (1994, p. 199) sugerem que “não há resposta clara para o ponto em que empresas possam estar invadindo território sujeito a legislação antitruste”.

Segundo a Secretaria de Direito Econômico, do Ministério da Justiça brasileiro, os cartéis podem ser definidos como um acordo horizontal, formal ou não, entre concorrentes que atuam no mesmo mercado relevante geográfico e material, que tenha por objetivo uniformizar as variáveis econômicas inerentes às suas atividades, como preços, quantidades, condições de pagamento etc, de maneira a regular ou neutralizar a concorrência.

No Brasil a proteção aos consumidores e à concorrência é realizada através de legislação específica, conforme o Ministério da Justiça, através da Secretaria de Direito Econômico. A Lei nº 8.884/94 (anexo 01), em seus arts. 20, incisos I e III, e 21, incisos I e XXIV, prevê a seguinte tipificação dos cartéis:

“Art. 20 – Constituem infração da ordem econômica, independentemente de culpa, os atos sob qualquer forma manifestados, que tenham por objeto ou possam produzir os seguintes efeitos, ainda que não sejam alcançados:

I – limitar, falsear ou de qualquer forma prejudicar a livre concorrência ou a livre iniciativa;

(...)

III – aumentar arbitrariamente os lucros.

Art. 21 – As seguintes condutas, além de outras, na medida em que configurem hipótese prevista no art. 20 e seus incisos, caracterizam infração da ordem econômica:

I – fixar ou praticar, em acordo com concorrente, sob qualquer forma, preços e condições de venda de bens ou de prestação de serviços;

(...)

XXIV – impor preços excessivos, ou aumentar sem justa causa o preço de bem ou serviço.

Parágrafo único. Na caracterização da imposição de preços excessivos ou do aumento injustificado de preços, além de outras circunstâncias econômicas e mercadológicas relevantes, considerar-se-á:

(...)

IV – a existência de ajuste ou acordo, sob qualquer forma, que resulte em majoração do preço de bem ou serviço ou dos respectivos custos”.

Portanto, são dois os elementos necessários para a caracterização de um cartel: (a) a existência de acordo entre concorrentes; e (b) a aptidão de tal acordo para limitar, falsear ou de qualquer forma prejudicar a livre concorrência.

No SBDC (Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência), a política geral de defesa da concorrência é competência direta e indireta de três instituições da Administração Pública Federal: a Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça (SDE/MJ); a Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda (SEAE/MF); e o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), autarquia vinculada ao Ministério da Justiça.

Essas instituições têm como atribuições agir e, segundo o art. 54, preventivamente, controlando a excessiva concentração de mercado, decorrente, dentre outros, de fusões e aquisições entre empresas; e repressivamente, identificando e punindo infrações contra a ordem econômica, como os cartéis.

Com relação à ação repressiva do SBDC, cabe à SDE instaurar e instruir as averiguações preliminares e processos administrativos. À SEAE cabe emitir um parecer econômico sobre o fato investigado e ao CADE julgar de forma definitiva, no âmbito administrativo, os processos instruídos pela SDE. Quanto ao primeiro elemento, deve-se inicialmente distinguir as duas formas de acordo que podem surgir entre concorrentes: tácito (ou implícito) e expresso (ou explícito).

Apesar de o primeiro tipo ser usualmente denominado acordo, na prática, constitui apenas comportamentos paralelos e interdependentes, adotados pelos concorrentes com base nas expectativas que um agente econômico tem quanto à reação a ser empreendida pelos outros, em virtude de seu próprio comportamento.

Nesses casos, portanto, ocorre uma colusão tácita, consistente na adoção de comportamentos paralelos pelos agentes econômicos, cujo resultado é a fixação do preço de equilíbrio do mercado acima daquele que poderia se considerar como patamar competitivo.

Ocorre que a estabilidade e a elevação dos preços, obtidas desta forma, estão sujeitas a períodos de ruptura (“guerras de preço”), por meio dos quais os agentes econômicos optam por ganhar fatias de mercado e adotam práticas voltadas para conquistar mais consumidores. Em sua forma tácita, a colusão entre concorrentes é apenas um reflexo das condições estruturais e dinâmicas de determinados mercados e, embora resulte em perda de bem-estar para os consumidores, não pode ser condenada, se praticada isoladamente.

Já os acordos expressos se dão a partir da concordância entre os concorrentes, tendo por objetivo a uniformização de um ou de vários elementos concorrenciais em jogo no mercado. Nesses casos, os concorrentes estabelecem contato efetivo, por meio de reuniões, telefonemas, meios eletrônicos ou qualquer outra forma, visando combinar entre eles essa ou aquela variável relativa às suas atividades (preços, quantidades produzidas, clientes, condições de fornecimento).

Em geral, os acordos realizados entre concorrentes são seguidos por algum esquema de fiscalização, por meio do qual o cartel identifica, ameaça e pune aqueles membros que não obedecem às determinações do conluio. Sendo assim, verifica-se que os acordos expressos partem de uma prática deliberada dos concorrentes de eliminar a competição entre eles, combinando diretamente qual deverá ser o comportamento do grupo, a partir da cartelização, sendo justamente esse tipo de acordo que a legislação brasileira procura coibir.

O simples acordo sobre alguma variável econômica entre concorrentes não é suficiente, contudo, para a caracterização da prática de cartel, de acordo com a Lei no 8.884/94. Isto porque esse acordo deve ser apto a limitar, falsear ou causar prejuízo à

livre concorrência. Nesse sentido, esclarece-se que se presume a aptidão da conduta para produzir os efeitos acima referidos quando os agentes que a praticarem controlarem, conjuntamente, ao menos 20% do mercado em que atuam.

Concluindo, para que o conluio entre concorrentes seja apto a prejudicar a concorrência, é preciso que os membros integrantes do cartel disponham de suficiente poder de mercado para influenciar os preços ou outras condições comerciais.

A Secretaria de Direito Econômico pode iniciar uma investigação para apurar suposta prática de infração contra a ordem econômica, tanto por iniciativa própria (*ex officio*), quanto motivada por representação de qualquer interessado. Existindo indícios de infração à ordem econômica, a SDE instaura um Processo Administrativo contra as empresas ou pessoas representadas. Por outro lado, se os indícios de que teve conhecimento não forem suficientemente fortes para instauração imediata de um Processo Administrativo, a SDE promove Averiguações Preliminares para obter maiores informações sobre a conduta investigada e sobre o(s) mercado(s) atingido(s) pela alegada prática anti-concorrencial ou contrária à livre iniciativa.

Uma vez instaurado o Processo Administrativo, as empresas ou pessoas investigadas são notificadas para apresentarem suas defesas, no prazo de 15 (quinze) dias. Decorrido esse prazo, a SDE dá início à instrução processual, determinando a realização das diligências que entender necessárias. Concluída a instrução processual, as empresas ou pessoas investigadas são notificadas para apresentarem suas alegações finais.

Terminada a instrução, e após ser dada a oportunidade às representadas de apresentar alegações finais, os autos são necessariamente remetidos pela SDE ao CADE. Se a SDE tiver entendido haver elementos suficientes para a condenação, sugere ao CADE que julgue o caso, condenando as representadas por infração à ordem econômica, e aplicando as sanções cabíveis, consoante com os termos dos arts. 23 e 24, da Lei n.º 8.884/94. Por outro lado, ainda que a SDE entenda não haver

indícios suficientes à condenação e archive o caso, os autos seguem ao CADE para que este reveja a decisão de arquivamento.

Quanto a participação de Sindicatos e Associações, a Lei no 8.884/94 prevê também como infração contra a ordem econômica o fato de *“obter ou influenciar a adoção de conduta comercial uniforme ou concertada entre concorrentes”* (art. 21, inciso II). Nesse caso, o agente infrator age como elemento coordenador dos cartéis, facilitando a sua prática e envidando esforços para assegurar a sua preservação, agindo coercivamente. Vale observar que, para a prática de infrações à ordem econômica, o agente infrator não precisa necessariamente exercer atividades econômicas, conforme deixam transparecer os arts. 15 e 23, inciso III da Lei n.º 8.884/94:

“Art. 15. Esta lei aplica-se às pessoas físicas ou jurídicas de direito público ou privado, bem como a quaisquer associações de entidades ou pessoas, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente, com ou sem personalidade jurídica, mesmo que exerçam atividade sob regime de monopólio legal.”

“Art. 23. A prática de infração da ordem econômica sujeita os responsáveis às seguintes penas:.

III – no caso das demais pessoas físicas ou jurídicas de direito público ou privado, bem como quaisquer associações de entidades ou pessoas constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente, com ou sem personalidade jurídica, que não exerçam atividade empresarial, não sendo possível utilizar-se o critério do valor de faturamento bruto, a multa será de 6.000 (seis mil) a 6.000.000 (seis milhões) de Unidades Fiscais de Referência – UFIR, ou padrão equivalente.”

Sindicatos e associações não podem agir de forma a auxiliar na uniformização ou coordenação das condutas comerciais de seus filiados. Órgãos de classe não podem encobrir reuniões realizadas com o objetivo de combinarem suas condutas, constituindo-se, assim, numa base para a troca de informações. Tampouco podem sinalizar futuros aumentos de preços para o mercado nem se comprometer a fiscalizar a conduta dos membros do cartel para evitar deserções.

Essas práticas, se adotadas pelos órgãos de classe, são proibidas pela legislação concorrencial, caracterizando-se como infrações à ordem econômica.

Entende-se, por fim, que essas entidades somente podem agir em nome dos interesses coletivos de seus filiados, defendendo os interesses relacionados à classe ou categoria econômica que representam, como, por exemplo, o estabelecimento de melhores padrões de qualidade dos produtos comercializados ou de segurança dos trabalhadores do respectivo setor econômico. Nesse sentido, a tentativa de uniformização de preços ou de outras variáveis comerciais entre seus filiados, relativas à respectiva atividade econômica, não pode ser considerada como uma ação legal ou legítima dos sindicatos ou outras entidades de classe na defesa dos interesses coletivos de seus filiados, e sim como uma ação abusiva (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2004).

2 O VAREJO ALIMENTÍCIO E AS REDES DE EMPRESAS NO SETOR SUPERMERCADISTA

Nesta parte do trabalho descreve-se o varejo alimentício, segmento ao qual pertencem as redes de empresas objetos deste estudo. A contextualização inicia pela apresentação do comportamento do mercado do setor supermercadista no mundo, no Brasil e no Rio Grande do Sul. Posteriormente, utilizando-se as mesmas três dimensões geográficas, faz-se referência às redes associativas de varejo.

2.1 O varejo alimentício

Assumindo importância crescente no panorama empresarial mundial e também do Brasil o varejo, que faz o elo de ligação entre a indústria e/ou atacadista e o consumidor final, tem na logística integrada um elemento de grande importância. Segundo Parente (2000, p. 20), com o aumento da concorrência e a qualidade de distribuição as empresas varejistas “passam a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão, e desempenham papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira”.

Varejo, de acordo com a American Marketing Association, citada por Las Casas (2000, p. 17), “é uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores”.

Desempenhando este papel de intermediário, o varejista faz parte da cadeia de suprimentos de distribuição entre o produtor e o consumidor e assume cada vez mais um papel pró-ativo na identificação de necessidades e desejos do consumidor e na definição do que deverá ser produzido para atender às expectativas do mercado. Também mantém uma interligação direta com os consumidores e fornecedores, através do fluxo físico, da posse e transferência da informação, do pagamento e da promoção.

Na função de varejista inclui-se, além daquelas empresas que comercializam nas lojas, a comercialização feita por telefone, pelo correio, pela internet e, também, diretamente na casa do consumidor, sendo que, dentre os vários ramos em que o varejo se segmenta no Brasil, destaca-se o varejo alimentício com lojas. As empresas que operam no Brasil têm acompanhado as tendências mundiais, apresentando uma variedade completa de modelos de vendas e formatos de lojas, que atendem às diversas características e necessidades do mercado (PARENTE, 2000).

Considerados muito importantes para a economia brasileira, segundo pesquisa conduzida pelo IBGE, citado por Parente (2000), os gastos familiares realizados no varejo alimentício superam os gastos no varejo não alimentício, sendo que a despesa média mensal familiar no período 2002-2003, destinada a alimentação no domicílio equivalia, a 15,8%. Esta despesa é inferior ao aluguel, serviços e taxas (32,8%) e transporte (18,0%), porém é superior à despesa média mensal com vestuário/calçados, que representou 5,3%, eletrodomésticos/móveis com 4,6% e celular (aquisição e conta telefônica) com 1% no período considerado.

Estudos e pesquisas realizados pela ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) classificam as lojas quanto ao formato (quadro 03), de acordo com área de vendas, número médio de itens, percentual de venda de produtos não alimentícios, número de *check-outs*³ e seções, que podem ser denominados de loja de conveniência, loja de sortimento limitado, supermercado compacto, supermercado

³ *check-out*- termo utilizado pelo setor que designa caixa registradora

tradicional, superloja, hipermercado, supercenter e clube atacadista (LUKIACENKO, 2005).

- a) Loja de conveniência – utiliza um formato criado nos Estados Unidos. No Brasil a primeira loja foi aberta em São Paulo, com a bandeira Express, em um posto Shell, em 1988. Estas vendem preferencialmente itens de lanchonetes, bebidas e publicações como revistas e jornais.
- b) Loja de sortimento limitado – caracterizam-se por possuírem poucos itens perecíveis e pouca variedade de marcas. No Brasil se iniciou no Paraná nos anos 80 com uma loja Aldi e em São Paulo com o Mini Box do Grupo Pão de Açúcar. Muitas atuam como franquias de redes internacionais.
- c) Supermercado compacto – geralmente instalados em bairros mais afastados do centro e de administração familiar, possuem uma variedade de produtos para atender o dia-a-dia dos clientes em perecíveis, pequena área de hortifrúti, açougue, frios e laticínios.
- d) Supermercado tradicional – adaptados à localidade onde se instalam e ao público-alvo com diferencial que pode ser preço, atendimento, variedade ou aspectos físicos da loja, com foco na área de alimentação com seções de frutas, legumes e verduras (FLV), carnes e aves e peixaria.
- e) Superloja – instalam-se mais comumente em bairros afastados, com grandes áreas de venda, e diferencia-se dos hipermercados por não trabalhar com itens eletroeletrônicos (linha branca e marrom)
- f) Hipermercado – possuem grandes áreas e muita variedade, sendo a principal característica a existência de cinco seções: mercearia, perecíveis, têxtil, bazar e eletroeletrônicos.
- g) Supercenter – modelo norte-americano, iniciado pelo Wal-Mart, com grandes áreas de vendas, especialmente itens de bazar, que são distribuídos em espaços de consumo (mundo da criança, da mulher e do escritório);

- h) Clube atacadista – destinado a atender pequenos comerciantes com embalagens em maior quantidade (para grandes famílias com embalagens proporcionais), são grandes áreas de vendas que possuem auto-serviço.

Quadro 03 - Varejo alimentício – formatos de lojas

Formatos de loja	Área de vendas/m ²	Nº médio de itens	% de vendas não-alimentos	Nº de <i>check outs</i>	Seções
Loja de Conveniência	50-250	1.000	1	1-2	Mercearia, frios e laticínios, snacks, bazar
Loja de sortimento limitado	200-400	900	2	2-4	Mercearia, hortifrúti, frios e laticínios, bazar
Supermercado compacto	300-800	5.000	3	2-7	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, frios e laticínios, bazar
Supermercado convencional	800-2.500	10.000	5	8-20	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, frios e laticínios, peixaria, bazar, padaria
Superloja	2.500-5.000	18.000	10	20-35	Mercearia, hortifrúti, bazar com têxtil, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios e eletroportáteis
Hipermercado	5.000-14.000	60.000	35	50-80	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, padaria, frios e laticínios, têxtil e eletroeletrônicos
Supercenter	10.000 – 18.000	70.000	40	50-80	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, padaria, frios e laticínios, têxtil e eletroeletrônicos
Clube Atacadista	5.000-12.000	5.000	30	20-35	Mercearia, bazar, carnes e aves, frios e laticínios, têxtil e eletrônicos

Fonte: Adaptado de Lukianocenko (2005)

2.2 O setor supermercadista

No setor supermercadista a tendência nos últimos anos foi a de fusões e aquisições de redes menores por grandes cadeias corporativas com filiais internacionais que atuam em vários países, concentrando as atividades do setor em

poucas empresas. As vendas globais das 10 maiores redes mundiais, no ano de 1998, somaram US\$ 466,7 bilhões, sendo que, deste total 30% foi efetuado somente pela rede norte-americana Wal-Mart (quadro 04) (SAAB E GIMENEZ, 2000).

Quadro 04 – Classificação das 10 maiores cadeias, considerando o volume financeiro de vendas – 1998

Posição do ranking	Companhias	Países sede	Vendas totais (US\$ bilhões)	Número total de lojas
1	Wal-Mart	Estados Unidos	139,3	3.673
2	Metro	Alemanha	49,8	2.085
3	Kroger	Estados Unidos	43,0	3.381
4	Rewe Zentrale	Alemanha	36,0	11.230
5	Albertson's	Estados Unidos	35,9	2.569
6	Promodès	França	34,5	5.978
7	Ahold	Holanda	34,3	3.732
8	Intermarché	França	33,0	8.436
9	Edeka	Alemanha	31,1	11.183
10	Tesco	Grã-Bretanha	29,8	852

Fonte: Adaptado de Saab e Gimenez (2000)

Para Gouvêa de Souza (2004) a concentração no setor supermercadista no mercado internacional é conseqüência do aumento da participação das grandes redes no total das vendas. Saab e Gimenez (2000) colocam que em 1999, na Alemanha a participação, no faturamento, das cinco maiores cadeias varejistas de alimentos era de 75%, na França de 67%, em Portugal 52% e na Colômbia de 50%

Em 2003 os percentuais continuavam altos, sendo que o Brasil apresentou um percentual de concentração próximo de 40% que, apesar de elevado, ainda é menor se comparado a outros países como a Argentina, Reino Unido, Colômbia e México que possuíam uma concentração global percentual das vendas totais, respectivamente de 68%, 69%, 70% e 85%. A seguir tem-se a França, Alemanha e Chile com 62%, 60% e

54%, respectivamente. A Espanha apresentava um percentual de 44% e Itália de 43% (GOUVÊA DE SOUZA, 2004).

2.2.1 Organização e desempenho do setor supermercadista no Brasil

No Brasil o setor supermercadista é representado pela Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS, que congrega 27 associações estaduais (anexo 02). De acordo com a ABRAS, em 2004 o setor, incluindo lojas com um ou mais *check-outs* teve um crescimento de 9,4% em relação a 2003, que foi de R\$ 89,3 bilhões faturando no ano de 2004 (em valor nominal) R\$ 97,7 bilhões.

Esse valor representa 5,5% do PIB brasileiro, que, segundo o IBGE, foi de R\$ 1,769 trilhão. Em valores deflacionados pelo IPCA médio de 2004, o faturamento chegou a R\$ 91,6 bilhões, ou seja, o setor teve um crescimento real de vendas de 2,57%. O número de *check-outs* aumentou 2% a mais do que em 2003, quando somava 163,2 mil *check-outs*, chegando a um total de 166,503 mil em 2004 (SOUZA, 2005a).

Em relação ao número de empregos gerados pelo setor, no ano de 2004 houve um acréscimo de 6,5% em relação a 2003. O setor gerou 788,3 mil empregos diretos em 2004 em contraponto aos 739,8 mil em 2003, enquanto que o número de lojas ficou estável, pois o ano terminou com 71.951 lojas, crescimento discreto de 0,8% em relação ao registrado em 2003, quando somou 71.372 lojas (SOUZA, 2005a). No quadro 05 são detalhados os resultados financeiros do setor supermercadista brasileiro em 2004, divulgados pela ABRAS.

O índice de faturamento, tomando-se por base o ano de 1990, a partir deste ano registrou o menor valor em 1991 com diminuição de 10% e o mais elevado em 1998 com aumento de 28%. No ano de 2004 houve um crescimento de 2,57% em relação ao ano anterior, apresentando um índice de 123, igual ao do ano de 2000. Quanto ao lucro líquido sobre o faturamento, o setor tem mantido pouca alteração nos últimos quatro

anos. Comparando com 2003, cuja média havia sido de 1,6%, em 2004 cresceu alcançando o valor médio de 1,8% (quadro 06) (SOUZA, 2005a).

Quadro 05- Resultados financeiros do setor supermercadista brasileiro – 2004

Itens	Faturamento nominal (R\$ bilhões)	Nº de lojas	Nº de check-outs	Nº de funcionários	Área de vendas em m ² (milhões)
Segmento auto-serviço	97,7	71.951	166.503	788.268	18,1
Segmento supermercado	87,8	31.368	125.920	650.949	13,1
Ranking (500 empresas)	64,8	4.809	45.242	331.000	5,8

Fonte: Adaptado de Souza (2005a)

Quadro 06 - Índice de faturamento do setor (de 1990 a 2004) e lucro líquido médio (% sobre faturamento) (de 2001 a 2004) do setor supermercadista brasileiro –

Anos	Faturamento	Lucro líquido
1990	100	-
1991	90	-
1993	97	-
1995	124	-
1997	121	-
1998	128	-
1999	125	-
2000	123	-
2001	124	2
2002	126	1,7
2003	120	1,6
2004	123	1,8

Fonte: Adaptado de Souza (2005a)

2.2.2 O mercado e a concorrência do setor supermercadista no Brasil

2.2.2.1 A concentração do setor supermercadista

No Brasil, verificou-se, a partir de 1994, uma aceleração do processo de concentração das cinco maiores empresas supermercadistas de varejo alimentício em relação às consideradas 500 maiores pelo *ranking* efetuado pela ABRAS. Desde o ano 2000 a taxa média de concentração manteve-se em 40%, índice verificado também no ano de 2004. Embora sendo considerado alto, ressalta-se que este índice de concentração é menor que o verificado em alguns países da Europa e América Latina.

Nos últimos cinco anos, no Brasil, a menor taxa de participação, no faturamento, das cinco maiores cadeias varejistas de alimentos foi registrada em 2003 com 37%. O aumento para 40% em 2004 se deve, principalmente à aquisição da rede Bompreço (PE) pela Wal-Mart (SP) e a consolidação da *joint venture* entre a CBD - Grupo Pão de Açúcar (SP) e a Casas Sendas do Rio de Janeiro (quadros 07 e 08) (SOUZA, 2005a). Em dezembro de 2005, a aquisição da rede Sonae Distribuidora Brasil Ltda do Brasil pela empresa Wal-Mart Brasil Ltda significou um aumento do percentual de concentração pelas empresas de grande porte do setor (redes corporativas).

Quadro 07 – Participação, no faturamento, das cinco maiores cadeias do segmento varejista de alimentos no Brasil de 1994 à 2004

Anos	Participação, no faturamento, das cinco maiores cadeias supermercadistas (%)
1994	23
1995	28
1996	26
1997	27
1998	33
1999 a 2002	40
2003	37
2004	40

Fonte: Adaptado de Souza (2005a)

Quadro 08– Desempenho das 300 e das 5 maiores empresas e percentual de participação das cinco maiores no setor supermercadista brasileiro - 2004

Variáveis	300 maiores empresas	5 maiores empresas	Participação das cinco maiores cadeias supermercadistas em relação ao total do setor (%)
Faturamento bruto (R\$)	64.223.485.222	39.264.460.539	38,86
Numero de lojas	3872	1.264	67,36
Área de vendas por loja	1408	2.558	-
Nº de <i>check-outs</i>	43.363	23.040	46,87
<i>Check-outs</i> por loja	11	18	(-)72,72
Área de vendas (m ²)	5.497.935	3.233.942	41,18
Área de vendas por <i>check-out</i>	126	140	(-)68,25
Nº de funcionários	322.090	186.539	42,08
Nº de funcionários por área de vendas	6	17	(-)183,33
Nº funcionários por <i>check-out</i>	7	8	(-)142,86
Faturamento por funcionários	199.396	210.489	-

Fonte: Adaptado de Souza (2005a)

2.2.2.2 As maiores empresas do setor supermercadista no Brasil

De acordo com o *ranking* efetuado pela Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS, em 2004 em ordem de faturamento bruto, as maiores empresas do setor supermercadista atuando no Brasil eram: CDB - Companhia Brasileira de Distribuição, Carrefour Comércio e Indústria Ltda, Wal-Mart Brasil Ltda, Sonae Distribuição Brasil Ltda e Cia. Zaffari Comércio e Indústria (Quadro 09).

Quadro 09 – Desempenho das 10 maiores empresas supermercadistas que atuam no Brasil – dados de 2004

Classificação 2004	Empresa	Sede	Classificação 2003 (*)	Faturamento bruto (R\$)	Nº de <i>check-outs</i>	Área de vendas (m²)	Nº de lojas	Nº de funcionários
1	Companhia Brasileira de Distribuição	SP	1	15.435.538.000	8.932	1.144.749	551	63.484
2	Carrefour Comércio e Indústria Ltda	SP	2	12.119.216.143	6.916	967.034	390	43.651
3	Wal-Mart Brasil Ltda	SP	6	6.105.948.358	3.163	572.709	149	28.843
4	Sonae Distribuição Brasil S/A	RS	3	4.335.653.079	3.214	436.375	148	22.473
5	Cia. Zaffari Comércio e Indústria	RS	7	1.268.284.959	815	113.075	26	8.088
	TOTAL 5 MAIORES			39.264.460.539	23.040	3.233.942	1264	186.539
6	DMA Distribuidora S/A – EPA	MG	11	1.135.142.074	763	85.543	63	5.878
7	G Barbosa Comercial Ltda	SE	9	1.029.496.096	650	60.177	32	5.657
8	Irmãos Bretãs, Filhos e Cia	MG	10	1.015.917.966	828	97.356	42	6.215
9	Coop – Cooperativa de Consumo	SP	8	997.757.275	445	62.704	22	3.608
10	A Angelonio & Cia Ltda	SC	12	966.787.796	454	62.929	19	6.056
	TOTAL 10 MAIORES			44.409.561.748	26.180	3.602.651	1442	183.953

Fonte: Adaptado de Souza (2005a)

(*) Classificação das empresas citadas no *ranking* do ano de 2003 divulgado pela ABRAS.

Dentre as 10 maiores empresas do Brasil, constata-se que as quatro primeiras colocadas no *ranking* da ABRAS possuem um faturamento bem superior às demais (aproximadamente entre 350% a 1.200% em relação à quinta colocada). A seguir apresenta-se resumidamente um histórico das quatro maiores empresas do setor supermercadista do Brasil.

a) CBD – Companhia Brasileira de Distribuição – Grupo Pão de Açúcar

A maior empresa que atuava no setor, no Brasil em 2004 era a CBD – Companhia Brasileira de Distribuição de São Paulo, formada pela *joint venture* entre o Grupo Pão de Açúcar e a Rede Sendas ambas empresas nacionais. Um dos motivos para a criação desta *joint venture* foi o crescimento da Wal-Mart Brasil Ltda que passou de 6º colocado em 2003 para 3º em 2004. No CDB predomina o conhecimento e entendimento aprofundado do consumidor brasileiro, dos formatos, localização e *mix* de lojas, trabalhando com mais sucesso categorias de maior rentabilidade como bebidas não-carbonadas (chá-gelado, sucos), artigos para animais de estimação e itens com apelo a saúde (Linha Good Light) (CARVALHO, 2005).

O Grupo Pão de Açúcar iniciou suas atividades em 1948, com a fundação da Doceria Pão de Açúcar, sendo que em 1959, abriu o primeiro supermercado ao lado da Doceria. Dez anos depois eram mais de 60 lojas em 17 cidades do Estado de São Paulo. Na década de 70 o Grupo cresceu com a aquisição de várias redes de supermercados, no Ceará, Pará, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo e passou a atuar também em Portugal, Angola e Espanha. Também nesta década diversificou suas atividades, passando a atuar em diferentes áreas da economia: turismo, restaurantes, agropecuária, reflorestamento, pesca, avicultura, veículos e comércio exterior.

O Grupo divide-se em Pão de Açúcar (supermercado caracterizado como de vizinhança, com foco nos consumidores das classes A e B), Compre Bem

(supermercado direcionado às classes C e D), Extra (hipermercados), Extra Eletro (comercializa produtos eletroeletrônicos, além de móveis e itens de bazar) e Sendas (rede de supermercado fluminense). Em 2005 possuía, respectivamente, 185, 179, 75 50 e 66 lojas, registrando um crescimento no faturamento bruto de 5,4% e de 6,6% nas vendas líquidas em relação a 2004 (CDB - COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO, 2005).

b) Carrefour Comércio e Indústria Ltda

A Carrefour, a exemplo de outras grandes cadeias, incrementou suas operações com fusões, incorporações, associações e aquisições. Em nível mundial, em 1999 associou-se a outro grupo francês Promodès e, no Brasil, adquiriu grupo menores como HiperManaus, Planaltão, Roncetti, Mineirão, Rainha, Continente e Dallas, aumentando sua participação no mercado brasileiro (SAAB E GIMENEZ, 2000).

Criado em 1959 na França, o Carrefour inovou, lançando em 1963 o primeiro hipermercado com 2500 m² de área e 400 vagas no estacionamento. Em 1969 inicia sua expansão internacional com uma loja na Bélgica e em 1973 entra no mercado espanhol. No Brasil chegou em 1975 e na Argentina em 1982. No extremo oriente o Carrefour iniciou atividades por Taiwan, em 1989. A expansão no mercado europeu aconteceu em 1993 pela Itália e Turquia. Ampliando sua área de atuação, em 1994 instala-se no México e na Malásia e, em 1995 na China. Em 1996 chega à Tailândia, Coréia e Hong Kong. Em 1997 Singapura e Polônia. Em 1998, Chile, Colômbia e Indonésia e no ano de 2000 no Japão.

Em 2005 existiam mais de 11.000 lojas do Grupo Carrefour por todo mundo distribuídas em 31 países. Com mais de 430.000 pessoas trabalhando e mais de 2 bilhões de clientes em todo o mundo. Com atividades em três continentes, na Europa atua com 479 Hipermercados, 2.029 Supermercados, 3.503 Maxidesconto, 2.181 Mercadinhos e 198 Cash & Carry; na Ásia, desde 1.989, atua na Coréia, China,

Indonésia, Japão, Malásia, Tailândia e Taiwan com 107 Hipermercados; e na América desde 1.975, na Argentina, Brasil e Colômbia, com 127 Hipermercados, 192 Supermercados e 457 Maxidescontos.

As bandeiras do Grupo são Carrefour (grande marca de hipermercados no cenário mundial), Champion (rede de supermercado distribuída em todo o mundo); e Dia (rede criada em 1979 na Espanha com mais de 3.700 lojas em todo o mundo). Produtos com marca própria (Carrefour) são comercializados desde 1985, sendo que utiliza também as marcas Tex do setor têxtil e Bluesky e FirstLine para eletrodomésticos.

No Brasil a primeira inauguração aconteceu em 1975. Em 1999 a empresa aumentou consideravelmente a participação no país com a aquisição de 85 supermercados, sendo 23 unidades das Lojas Americanas, além da totalidade das lojas da rede Planaltão (DF), Roncetti (ES), Mineirão (MG), Rainha, Dallas e Continente (RJ). Em 2005 são 100 hipermercados, 60 supermercados e 208 maxidescontos, com atuação em 15 estados brasileiros. Em quantidade de lojas destacam-se São Paulo com 52, Rio de Janeiro com 13 e Minas Gerais com 6. O Rio Grande do Sul ocupa a quarta posição com 5 lojas do Grupo Carrefour, sendo duas em Porto Alegre e as demais em Caxias do Sul, Canoas e Novo Hamburgo (CARREFOUR, 2005).

c) Wal-Mart Brasil Ltda

A história do Wal-Mart inicia em 1962, quando Sam Walton (1918-1992) abriu a primeira loja de descontos em Arkansas - Rogers, com o nome de Wal-Mart. Em 1969 a empresa torna-se uma incorporação, com 38 lojas em funcionamento, vendas totalizando \$44,2 milhões e 1.500 associados. No ano de 1977, o crescimento e o reconhecimento do modelo de administração praticado na empresa resultou na classificação do Wal-Mart como o número um na categoria de varejo pela revista Forbes e, em 1981, a empresa é classificada como uma das cinco empresas melhor

administradas e em 1986/1987 a empresa tem o maior sistema de comunicação via-satélite nos EUA, sendo que também neste ano acontece a abertura dos primeiros hipermercados. Em 1989 o sistema de escaneamento de mercadorias é uniformizado para todas as unidades e em 1990 a Wal-Mart é considerada a maior empresa varejista em faturamento nos EUA. Em 1993 introduz a marca própria Great Valuee, em 2002 a empresa registra a maior volume de vendas em um único dia na história dos Estados Unidos – 1,43 bilhões de dólares no dia anterior ao feriado de Ação de Graças – Thanksgiving para, em 2003 ser reconhecida pela Revista FORTUNE como a empresa mais admirada dos Estados Unidos.

A expansão das atividades da Wal-Mart no mercado internacional inicia pela cidade do México, em 1991. No Brasil e na Argentina as atividades são iniciadas em 1994 e, em 1998 na Alemanha. Em 1999 a Wal-Mart adquire o Grupo ASDA da Inglaterra, ampliando sua atuação no mundo.

No Brasil a Wal-Mart inicialmente abre o escritório central, na cidade de Osasco, São Paulo. Em 1995 acontece a abertura dos três primeiros SAM'S CLUB em São Paulo e abertura das duas primeiras lojas Wal-Mart Supercenter nas cidades de Osasco e Santo André (São Paulo). Em 1996 inaugura o 1º Centro de Distribuição em Itapevi, São Paulo. As primeiras unidades fora de São Paulo acontecem em 1998 no Paraná. Após, em 2000 a empresa amplia sua atuação no Brasil, incluindo também o Rio de Janeiro e Minas Gerais. Em 2001 inaugura um novo formato de loja, o Wal-Mart Todo Dia, em São Paulo. Desde março de 2004, quando adquiriu a rede Bompreço, aumentou muito sua área de atuação. Investiu, principalmente, no nordeste brasileiro, tendo como principais características concorrenciais o preço, o atendimento, uma boa base de dados de seus consumidores e da cadeia de suprimentos, com isso, o grupo se consolidou como um dos líderes do setor, totalizando 152 lojas no País.

Em dezembro de 2005 foi anunciada pelos principais meios de comunicação, a compra da rede Sonae do Brasil que atuava, principalmente na região sul do país pela

Walt-Mart, que ampliará, de forma substancial a participação da empresa no mercado brasileiro.

A rede Wal-Mart, que iniciou as atividades nos Estados Unidos, está presente em 11 países e mantém a consistência de sua atuação local devido às crenças e valores criados pelo fundador da empresa, Sam Walton e compartilhados por todos os seus colaboradores. A padronização é mantida, sendo que a empresa garante que “Não importa se você vai a uma loja Wal-Mart em sua cidade ou em qualquer outra unidade fora do país, garantimos que encontrará sempre os melhores preços, produtos de qualidade e o atendimento ao cliente diferenciado, padrão em toda as unidades da rede”.

Considerando-se como referência em preços baixos, qualidade e excelência no atendimento ao cliente, a rede Wal- Mart Brasil adota a filosofia de “preços baixos todos os dias”, aliada à prestação de serviços e do sortimento diferenciado, no qual inclui desde produtos de fabricação regional até itens importados que atendam o gosto do consumidor. Para manter esta prática de preços baixos, a empresa diminui sua margem de lucro por unidade, mas ganha pelo maior volume, repassando para os clientes os benefícios obtidos nas negociações com os fornecedores.

Entre as regras praticadas pela empresa, destaca-se: (a) a regra do pôr-do- sol cujo objetivo é não deixar tarefas pendentes para o dia seguinte, ou seja, fazer as coisas hoje mesmo - antes do pôr-do-sol. Seja uma solicitação de uma loja do outro lado do país ou um telefonema do andar de baixo, toda solicitação é respondida no mesmo dia; (b) a regra dos três metros que orienta os funcionários a sorrir e dar boas vindas a todos os clientes que se aproximarem a distância de três metros, cumprimentando e perguntando se podem ajuda-lo. Além destas regras a empresa instituiu um grito de guerra, através do qual os funcionários demonstram a interação com a empresa e que pode ser ouvido em muitos idiomas diferentes.

Em relação ao fornecedor, a empresa Wal-Mart identifica aqueles que têm potencial para oferecer seus produtos nas mais de cinco mil lojas espalhadas em diversos países e oportuniza a este fornecedor regional a possibilidade de ganhar espaço no mercado internacional. Desta forma também incrementa o sortimento de produtos disponibilizados para seus consumidores no mundo.

As formas de atuação da empresa no Brasil dividem-se em Wal-Mart Supercenter, O Wal-Mart Todo Dia e o o SAM'S CLUB. O Wal-Mart Supercenter conta com um sortimento de 65 mil itens. Dentre eles, encontram-se alimentos, hortifrutigranjeiros, confecção, brinquedos, eletroeletrônicos, papelaria, perfumaria, artigos para casa, mesa e banho, limpeza, prática de esportes, jardinagem, *pet shop* e muito mais. Através de parcerias com as melhores indústrias, oferece produtos com sua marca própria: *Great Value*, *Mais por Menos*, Durabrand, *O'Roy* e outras. São produtos equivalentes às marcas líderes, com qualidade garantida e preços extremamente competitivos. Em algumas lojas Wal-Mart Supercenter, o consumidor conta com a drogaria Wal-Mart, a qual disponibiliza um sortimento de quatro mil itens de medicamentos tradicionais e linha de genéricos. O estabelecimento dispõe de gôndolas, balcão de atendimento, espaço farmacêutico e uma sala de aplicações.

Alguns serviços oferecidos para facilitar as compras dos consumidores no Wal-Mart Supercenter são o 'hipercard' (crédito fácil, maior prazo e taxas competitivas para parcelamento das compras); a 'garantia 200%' (garantia, exclusiva para produtos perecíveis em que, se algum destes produtos não estiver com o frescor esperado, o Wal-Mart Supercenter devolve em dobro o dinheiro); e 'na hora no caixa' (consumidor apresenta qualquer impresso vigente de lojas concorrentes que a empresa cobre a oferta, na hora, no caixa e sem burocracia).

No 'Wal-Mart todo dia' a estrutura das lojas é diferenciada para beneficiar o consumidor final. Não dispõe de estoque e seus produtos são alojados na parte superior da gôndola. O sortimento, cerca de 12 mil itens, acompanhando a necessidade da região, sendo que aproximadamente 65% dos produtos estão destinados a

alimentos e 35% a não alimentos. Dentro da loja Wal-Mart Todo Dia o consumidor encontra ainda uma lojinha em que todos os itens são comercializados por preços abaixo de R\$ 1,97.

Com a intenção de oferecer ao pequeno comerciante as melhores oportunidades de compras, em 1983 foi criado o SAM'S CLUB que, após alguns anos, passou a oferecer os benefícios também para o consumidor final. No Brasil desde 1995, o SAM'S CLUB tem como objetivo atender o pequeno e médio comerciante e o consumidor final. O maior diferencial do SAM'S CLUB é a economia. Por ser um modelo de atacado, o formato oferece preços diferenciados para os seus sócios. Como benefício adicional, o negociante pode contar com o serviço Televendas - cotação de preços, reserva de mercadorias, agendamento e entrega diretamente no estabelecimento do sócio. Outro benefício é o acesso a uma programação de palestras e cursos gratuitos como carta de vinhos, preparação de drinks, cuidados com segurança alimentar, entre outros. Com um sortimento de mais de 6.500 itens, o SAM'S oferece uma linha de produtos direcionada para restaurantes, hotéis e pousadas, padarias, lanchonetes, bares, escritórios, lojas de conveniência, além das marcas próprias, como Bakers & Chefs, voltadas para o segmento *Food Service* e marca SAM'S, com uma linha de produtos para revenda. O consumidor final também pode encontrar produtos para abastecer a sua casa, além de uma área de importados, gourmet, eletroeletrônicos, confecção e muito mais. Contando com a parceria com grandes empresas na área de lazer, informação e serviços, os sócios contam ainda com um Programa de Benefícios, que oferece desconto em diversos estabelecimentos.

Na região do Nordeste, após a aquisição das redes Bompreço, o Wal-Mart atua com os seguintes formatos de loja: (a) Supermercados Bompreço, com área de vendas acima de 3,2 mil metros quadrados, sortimento de 10 mil itens, incluindo alimentos e não-alimentos; (b) hiper Bompreço, com dimensões entre 4 mil e 12,5 mil metros quadrados, e sortimento constituído por 45 mil itens, distribuídos em alimentos e não alimentos; (c) Balaio que possui formato de supermercado direcionado principalmente ao público das classes C e D, oferece um mix de cerca de quatro mil produtos,

localizadas na periferia, possuem, em média, 600 metros quadrados e têm sete checkouts; (d) Hiper Magazine, que atua no varejo dedicado às categorias de não alimentos; (e) Farmácia Bompreço, anexa aos super e hipermercados, se tornaram um modelo pioneiro na América do Sul nesse tipo de formato (funcionando dentro de supermercados). Hoje, já são 93 unidades espalhadas pelos nove estados do Nordeste; e (f) Estação Saúde que opera e une, em um ambiente interativo, as áreas de Saúde e Beleza como tratamento de cabelo, aplicação de tinturas, testes de glicemia e aferição de pressão.

Denominado a "Walmartização" do mundo, segundo dados do Banco Mundial, para 2003 se manteve a tendência que iniciou com o novo milênio: das 100 maiores economias do planeta, 51 são corporações transnacionais e 49 são países. Segundo seu Produto Interno Bruto (PIB), os países que encabeçam a lista são: Estados Unidos, Japão, Alemanha, Reino Unido, França, China, Itália, Canadá, Espanha, México, Índia, Coréia, Brasil, Holanda, Austrália, Rússia, Suíça e Bélgica. Depois se localiza a rede de supermercados Wal-Mart, com vendas no valor de 246.525 milhões de dólares durante 2002. As companhias globais controlam 70% do comércio mundial (AMORÍN, 2004; GATTI, 2006; MENDÉZ, 2004).

Wal-Mart, em 2003, foi considerada a maior companhia e o maior empregador privado do planeta, com mais de 1,2 milhões de trabalhadores assalariados espalhados pelos cinco continentes. Os 310.000 milhões de dólares que faturaram equivale aos 2,5 do Produto Bruto Interno da maior economia planetária, o que lhe concede um poder econômico maior que muitos países. Segundo Méndez (2004), neste patamar, a empresa Wal-Mart se tornou uma companhia-nação determinando mudanças nos valores econômico, social e políticos de trabalho.

O envolvimento comunitário da Wal-Mart se dá pela contratação dos funcionários da loja, feita na região e passa por uma série de ações beneficiando a saúde, meio-ambiente, educação, crianças carentes, idosos e outras áreas de acordo com as necessidades prioritárias de cada localidade. As ações da empresa voltadas à

comunidade estão focadas principalmente em duas áreas: à causa da criança e do adolescente e o combate à fome (WAL-MART, 2005).

Contraopondo aos aspectos empresariais de gerenciamento e de atuação no setor de varejo alimentício descritos acima, a empresa Wal-Mart possui uma grande rejeição, principalmente junto a sindicatos de categorias que a consideram uma ameaça nas relações de trabalho e de sujeição de economias regionais devido ao grande poder econômico que representa.

Os principais argumentos contra a ascensão da cadeia americana Wal-Mart, para Gatti (2006) e Méndez (2004), referem-se a política de baixos salários, de concentração da riqueza e da eliminação de empresas de pequeno porte nas regiões em que atua. Em Iowa, segundo o professor de estudo econômico Ken Stone, a chegada de Wal-Mart representou o desaparecimento de mais de 7.000 pontos de comércio em uma década (entre 1983 e 1993).

Em algumas localidades dos Estados Unidos os habitantes de cidades pequenas por meio de plebiscitos populares, processos judiciais e organizações sociais opuseram-se à instalação de unidades do Wal-Mart (VANCE, 1995). Em abril de 2004, na cidade de Inglewood, na Califórnia, aproximadamente 60% da população local ratificou uma decisão de 2003 do Conselho Municipal de rejeitar a construção de um centro comercial gigantesco de 650 mil metros quadrados. Outros plebiscitos nos Estados Unidos também foram contrários à instalação de lojas da Wal-Mart, sendo que em 2004 houve aproximadamente 250 rejeições da população para a instalação de lojas da empresa em seu país de origem (GATTI, 2006).

Em outros países também se encontram movimentos populares de rejeição a instalação de lojas da Wal-Mart. Segundo Gatti (2006), no México, por exemplo, país em que a empresa possuía em 2005 aproximadamente 700 pontos de venda e faturou mais de 12.000 milhões de dólares, foi constituída uma Frente Nacional contra Wal-

Mart. Em agosto de 2005, a UITA⁴, que congrega 900 organizações sindicais de 150 países, decidiu coordenar um protesto dos trabalhadores de Wal-Mart fora dos Estados Unidos, especialmente na Argentina, Brasil, Porto Rico, México, Grã Bretanha e Coréia do Sul.

d) Sonae Distribuição Brasil S/A

O Grupo Sonae tem sua origem em Portugal e detém as redes de Hipermercados Continente, Mini Hipermercados Modelo, Supermercados Modelo Bonjour e Modelo Express (lojas de conveniência junto a postos de gasolina), além de lojas de varejo especializadas, como Modalfa (confeções); Worten (eletroeletrônicos); Sport Zone (materiais esportivos); Vobis (produtos de informática); Max Mat (material de construção) e Max Office (material de escritório).

O Sonae está presente também em outros ramos de negócio como a indústria de derivados de madeira, origem do grupo, além de empreendimentos imobiliários, telefonia e tecnologia da informação. A empresa tem negócios no Canadá, Espanha, Reino Unido, Estados Unidos, Espanha, Zimbábue (África Austral), Grécia, Alemanha, Itália e Áustria.

No final da década de 80, o Grupo Sonae, maior conglomerado não-financeiro de Portugal e um dos maiores do setor de distribuição na Europa, chegou ao Brasil por meio de uma *joint venture* com a empresa gaúcha Josapar, originando a Cia. Real de Distribuição, com sede no estado no Rio Grande do Sul. Essa associação deu origem, em 1990, ao primeiro Hipermercado da Cia. no Brasil localizado em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. Em 1997 o Grupo Sonae adquire a totalidade da empresa brasileira,

⁴ A UITA é uma confederação internacional de organizações sindicais que representa os trabalhadores dos setores da agricultura e plantações, industrialização e elaboração de alimentos e bebidas, hotéis, restaurantes e serviços e produção e transformação do tabaco. A Secretaria Regional Latino Americana da União Internacional de Trabalhadores da Alimentação, Agrícolas, Hotéis, Restaurantes, Tabaco e Afins (Rel-UITA) possui 57 organizações afiliadas em 18 países da América Latina e Caribe, com um total de 114.388 membros.

e inicia a expansão no país, direcionado-se para os mercados dos estados da Região Sul e de São Paulo.

Em 1998, adquiriu a rede paranaense Mercadorama e associou-se à empresa Cândia Mercantil Norte Sul, em São Paulo, num acordo que deu origem a uma nova sociedade, que foi denominada Sonae Distribuição Brasil. No final de janeiro de 1999, o Grupo Sonae adquiriu também a rede Exxtra Econômico, no Rio Grande do Sul, e em seguida houve as aquisições das Redes Nacional, no RS, e Coletão e Muffatão, no Paraná. Em 2005, com uma concentração maior de seus negócios no Rio Grande do Sul onde possui as bandeiras BIG (15 lojas), Nacional (67 lojas), Maxxi Atacado (8 lojas), Maxxi Distribuição (1 ponto) e um Centro de Distribuição o Grupo Sonae também mantém lojas em Santa Catarina, Paraná e São Paulo (SONAE, 2005).

Com a venda do Grupo Sonae à Rede Wal-Mart, anunciada em dezembro de 2005, ainda não há uma definição clara de como será o desenvolvimento das atividades das lojas pertencentes ao Grupo Sonae no Brasil, embora, segundo as primeiras informações o comprador manterá sua estratégia principal de oferecimento dos produtos com preços baixos, gerando um acirramento da concorrência no setor, principalmente no sul do Brasil, região de maior atuação do Grupo Sonae, hoje pertencente à Wal-Mart.

2.2.3 O setor supermercadista no Rio Grande do Sul - organização e desempenho

Na comparação de participação no setor por região geográfica, considerando-se o faturamento bruto, em 2004 a região sul está em segundo lugar, mantendo um ganho de participação desde 2003 quando subiu de 18,3% (em 2002) para 19,1% em 2003 e chegando a 2004 com 20,4%. Entretanto, relacionando o número de empregados por faturamento, a região sul apresenta um índice maior de empregabilidade, ou seja, um número maior de empregados em relação ao faturamento. Os valores são, respectivamente, R\$ 158 mil, R\$ 175 mil, R\$ 185 mil e R\$ 498 mil, para as regiões sul, norte/nordeste, centro-oeste e sudeste (Quadro 10) (LUKIANOCENKO, 2005).

Quadro 10 - Desempenho regional comparativo do setor supermercadista – 2004

Regiões	Faturamento bruto em 2004 (%)	Número de <i>check-outs</i> (%)	Área de vendas (%)	Número de lojas (%)	Número de funcionários (%)
Sudeste	58	54	54	47	53
Sul	20	24	24	28	24
Norte/Nordeste	16	17	16	21	18
Centro-Oeste	5	5	5	4	6

Fonte: Adaptado de Lukianocenko (2005)

O Rio Grande do Sul, na comparação de participação das empresas do setor supermercadista e, segundo a localização das lojas, ocupa a segunda posição relativa à classificação em relação aos outros estados brasileiros em 2004, considerando as empresas que participam no *ranking* da ABRAS (analisando empresas que não autorizam a divulgação de dados individualizados, o Rio Grande do Sul situa-se em terceiro lugar e o Rio de Janeiro em segundo).

Com um faturamento de R\$ 6.333.464.292, o que representa 9,77% do total e ficando bem abaixo do primeiro colocado (São Paulo com 39,83%) e muito próximo do terceiro colocado (Rio de Janeiro com 9,10%). A quarta colocação fica com Minas Gerais e a quinta com o Paraná. Relacionando o faturamento com o número de empregados, entre os cinco Estados com maior participação, o Rio Grande do Sul apresenta o maior número de empregados por faturamento bruto, seguido por Paraná, Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro (Quadro 11).

Quadro 11 – Dados comparativos dos cinco estados brasileiros com maior participação no setor supermercadista, segundo a localização das lojas

Estados	Faturamento bruto em 2004 (R\$)	Número de <i>check-outs</i>	Número de lojas (%)	Número de funcionários (%)
São Paulo	25.828.440.106	16.510	1.464	115.248
Rio Grande do Sul	6.333.464.292	5.495	705	39.670
Rio de Janeiro	5.898.142.700	3.788	325	26.209
Minas Gerais	4.974.371.565	3.645	375	28.067
Paraná	4.501.264.344	3.337	343	24.664

Fonte: Adaptado de Lukianocenko (2005)

A instituição que representa o setor no Estado é a AGAS – Associação Gaúcha de Supermercados – que foi fundada em 21 de janeiro de 1971 com o objetivo de estimular o desenvolvimento do auto-serviço no setor varejista de alimentos no sul do país. Destaca-se por ser a primeira associação regional de supermercados a promover uma convenção estadual, além de premiações realizadas pelos fornecedores e encontros no Interior.

A classificação das cinco maiores empresas brasileiras do setor em 2004 inclui duas que possuem sede no Rio Grande do Sul, a Sonae Distribuição Brasil S/A e a Cia. Zaffari Comércio e Indústria, na 4^o e 5^o colocação, respectivamente (quadro 12). Em 2005, com a venda do Grupo Sonae do Brasil para o Wal-Mart esta classificação terá uma outra configuração, principalmente no Rio Grande do Sul.

O Grupo Sonae até 2004 atuava no Brasil, principalmente, em São Paulo e na região Sul, sendo que nos últimos anos dedicou-se em consolidar suas operações priorizando a região Sul, buscando melhores resultados onde domina o mercado. Atendimento especializado e contato pessoal, conveniência e um mix de produtos apropriado às necessidades dos clientes é a estratégia utilizada pelo Sonae, destacado de forma mais significativa em sua loja Nacional, localizada em um shopping center em Porto Alegre, que mereceu destaque no ano de 2004 por aumentar suas vendas em

30% e pelo atendimento diferenciado, em que os atendentes realizaram cursos de gastronomia para explicar aos clientes como os produtos devem ser preparados e servidos, além de alterações no *lay-out* da loja e aumento do mix de produtos oferecido (histórico resumido foi apresentado no item 2.2.2.2– d).

As atividades do Grupo Zaffari iniciaram em 1935 com um pequeno armazém de gêneros alimentícios no interior do município de Erechim/RS. Nas décadas seguintes o negócio prosperou com a abertura de filiais, sendo que em 1960, a empresa chegou a Porto Alegre, com a abertura de um atacado e em 1965 a primeira loja de varejo de auto-serviço. Desde a década de 80 atua também na industrialização e comercialização de alimentos, com a fábrica de café e biscoitos Haiti/Plic-Plac. Em 1991 inaugurou o primeiro Bourbon Hipermercado, loja âncora do Bourbon Shopping. Em 2004, a Companhia Zaffari possui uma rede de 26 supermercados e hipermercados no Rio Grande do Sul (nas cidades da região metropolitana, Passo Fundo e Caxias do Sul), além de shopping centers, sendo um deles em São Paulo (ZAFFARI, 2005).

O *ranking* das dez maiores empresas em faturamento bruto no ano de 2004 com sede no Rio Grande do Sul era composto pelas empresas Sonae Distribuição Brasil S/A, Cia. Zaffari Comércio e Indústria, Comercial Unida de Cereais Ltda, Importadora e Exportadora de Cereais S/A (IMEC), Libraga e Cia Ltda, Supermercado Guanabara S/A, Comercial Zaffari Ltda, Máster ATS Supermercado Ltda, Supermercado Andreazza Ltda e Asun Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda (quadro 14). Ressalva-se que o Grupo Carrefour, que é o segundo maior grupo atuante no Brasil em 2004 e tem uma participação significativa no mercado gaúcho, possui 5 lojas operando no Rio Grande do Sul, porém sua sede encontra-se em São Paulo.

A performance de atuação e posição no *ranking* das dez maiores empresas do Rio Grande do Sul sofreu poucas alterações entre os anos de 2003 e 2004, com exceção da empresa Libraga e Cia Ltda, que passou da 64^o para a 53^o posição (nacional). A empresa Libraga E Cia. Ltda tem origem e sede atual em Santa Maria e atua com a marca Rede Vivo. Iniciou suas atividades com um pequeno estabelecimento

e após integrar a Rede Super (associação composta de pequenos e médios supermercados da região), teve um crescimento acentuado e, com a ampliação de seus negócios, desligou-se da rede à qual pertencia, passando a atuar de forma independente.

As lojas do Rio Grande do Sul, comparativamente ao restante do país apresentam um maior índice de funcionários, tanto por loja quanto por *check-outs*. O cálculo das médias relacionadas ao número de funcionários nas dez maiores empresas atuantes no Rio Grande do Sul apresenta índices de 142 funcionários por loja e 7,6 por *check-outs*, sendo que as 300 maiores empresas, que atuam no território nacional, apresentam índices de 83 e 7,4 funcionários, respectivamente.

É grande a concentração do setor no Rio Grande do Sul. De acordo com o Sindigêneros-RS (Sindicato do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios), em 2001, 60% das atividades do setor no Estado eram controladas por três grandes grupos: Sonae, Carrefour e Zaffari. Em Porto Alegre o percentual de vendas de produtos alimentícios efetuado pelas três maiores redes era mais elevado chegando a 94% do total. Em alguns municípios do Rio Grande do Sul, como Santa Maria e Pelotas, os empresários do setor estão mobilizando as autoridades no sentido de limitar o tamanho das lojas restringindo os novos empreendimentos no setor à área máxima de 1.500 m². Em Porto Alegre e Passo Fundo já existem leis municipais com esta restrição. O principal argumento em defesa da restrição é preservar os pequenos e médios empresários e manter a concorrência para não causar impacto sócio-econômico negativo no mercado (SEVERO, 2001).

Quadro 12 – Desempenho das dez maiores empresas supermercadistas que atuam no Rio Grande do Sul – 2004

Classificação RS - 2004	Empresa	Classificação Nacional 2004	Classificação Nacional 2003	Faturamento bruto (R\$)	Nº de <i>check-outs</i>	Área de vendas (m²)	Nº de lojas	Nº de funcionários
1	Sonae Distribuição Brasil S/A	4	3	4.335.653.079	3.214	436.375	148	22.473
2	Cia. Zaffari Comércio e Indústria	5	7	1.268.284.959	815	113.075	26	8.088
3	Comercial Unida de Cereais Ltda	34	38	179.551.275	169	18.547	20	1.691
4	Importadora e Exportadora de Cereais S/A (IMEC)	43	48	135.193.318	120	13.637	14	922
5	Libraga e Cia Ltda	53	64	112.217.000	101	9.900	10	790
6	Supermercado Guanabara S/A	55	52	109.645.777	150	17.374	9	1.300
7	Comercial Zaffari Ltda	58	55	106.113.520	120	14.195	13	980
8	Máster ATS Supermercado Ltda	63	62	99.323.255	96	12.310	5	754
9	Supermercado Andreazza Ltda.	65	-	98.621.871	64	5.800	8	370
10	Asun Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda.	66	63	96.215.379	131	15.800	17	780

Fonte: Pesquisa baseada em informações da Revista Superhiper (maio de 2005)

Outro fator a ser destacado no setor supermercadista da região Sul é a grande quantidade e o crescimento apresentado pelas lojas ligadas às cooperativas, principalmente agropecuárias. Para agregar valor à produção, as cooperativas têm investido na ampliação das lojas de supermercados e na venda de produtos para o varejo.

Na última década, no Paraná, houve um acréscimo de 10% ao ano, sendo que as operações com estas atividades representam, em 2005, R\$ 2 bilhões, equivalente a um décimo do faturamento total. No Rio Grande do Sul há uma grande representatividade de lojas de supermercados ligadas às cooperativas no setor (quadro 13). Entre as quinhentas maiores empresas do setor listadas pela ABRAS, 84 são gaúchas (16,8%) e destas, 22 são ligadas às cooperativas, o que representa 26% do total.

Pesquisa realizada pelo Supermercado Moderno, respondida por 21 cooperativas apontou que, destas, 13 são gaúchas. Com um bom desempenho, estas lojas apresentaram um crescimento real médio de 8% (acima da inflação que foi 6,6%) e um lucro médio de 3% (acima do registrado pelo setor que foi de 2,25%).

As principais ações que resultaram no desempenho apresentado são a ampliação da área de vendas e modernização das lojas; reforço do *mix* e melhoria na qualidade dos perecíveis; maior variedade de marcas como alternativa às diferentes necessidades do consumidor; promoções focadas principalmente em marcas líderes para atrair mais clientes às lojas; ampliação das formas de pagamento e investimentos em divulgação (CARVALHO, 2005).

Quadro 13 – Maiores lojas de supermercado ligadas às cooperativas do Rio Grande do Sul - 2004

Classificação Rio Grande do Sul	Empresa	Classificação Nacional
1	Cooperativa Agroindustrial Alegrete Ltda.	103
2	Cooperativa regional Tríticola Serrana Ltda	110
3	Cooperativa Tríticola Panambi Ltda	120
4	Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda	122
5	Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Lajeado	151
6	Cooperativa Santa Clara Ltda	157
7	Cooperativa Agropecuária Alto Uruguai Ltda	167
8	Cooperativa Mista São Luiz Ltda	169
9	Cooperativa Agrícola Cairu Ltda	177
10	Cooperativa Tríticola Sarandi Ltda	179
11	Cooperativa Tríticola Santa rosa Ltda	196
12	Cooperativa Tríticola Mista Alto Jacuí Ltda	199
13	Cooperativa regional Tríticola Santiaguense Ltda	209
14	Cooperativa Agrícola Soledade Ltda	233
15	Coop Perm.Serv.Publ.Energia e Des..Rural Taquari Jacuí Ltda	254
16	Cooperativa Tríticola de Getúlio Vargas Ltda	268
17	Cooperativa Tríticola Júlio de Castilhos Ltda	280
18	Cooperativa Tríticola Samborjense Ltda	294
19	Cooperativa Tríticola de Espumoso Ltda	300
20	Cooperativa Tríticola Sanaduva Ltda	324
21	Cooperativa de Suinocultores de Encantado Ltda	335
22	Cooperativa Mista Tucunduva Ltda	382

Fonte: Pesquisa, com base nas informações da Revista Superhiper (maio de 2005)

2.3 A importância das empresas de pequeno porte e as redes no setor de varejo alimentício

2.3.1 As redes de empresas de varejo e do setor supermercadista no mundo

Embora recebendo tratamento diferenciado por algumas indústrias, o pequeno varejista enfrenta uma concorrência muito forte das grandes cadeias de supermercados o que o encoraja a construir parcerias (SAAB E GIMENEZ, 2000). Associar-se para competir com grandes cadeias foi a alternativa adotada por supermercados independentes dos Estados Unidos que entraram no sistema IGA - *Internacional Grocers Alliance*.

A IGA foi fundada em 1926 por um contador chamado Frank Grimes, que atuava junto ao mercado atacadista e varejista de alimentos, e constatou que os supermercadistas independentes estavam tendo grande dificuldade em competir com as grandes redes de supermercados. Na tentativa de fortalecer estes supermercadistas para que pudessem sobreviver foi criada uma organização inovadora. Com o objetivo de formar uma aliança nacional fazendo com que os supermercadistas operassem de forma sistemática e organizada. A estratégia de criar uma consistência entre lojas e operar como uma rede, permitia a todos varejistas benefícios de marketing, propaganda e poder nas negociações. Estes supermercadistas continuaram independentes, mas passaram a estar unidos pelas ações coordenadas por parte do atacadista/distribuidor que abastecia sua loja. Juntos passaram a buscar vantagens semelhantes às obtidas pelas grandes redes. A fase inicial contou com 69 varejistas e no primeiro ano de operação, a rede IGA se fez presente em 15 estados norte-americanos.

Tendo como objetivo desenvolver um sistema para fortalecer a competitividade dos comerciantes independentes, a rede IGA encontra-se em mais de 40 países,

incluindo o Brasil, onde iniciou as atividades em 1995, contando com bases seguras e o suporte de 13 empresas atacadistas/distribuidoras que investem na formação de uma estrutura profissional e de competência comprovada no setor supermercadista. Esta entidade atua como uma franquia, formando alianças e redes independentes, operando com um padrão de procedimentos sistematizado para fortalecer os supermercadistas de menor porte, auxiliando no relacionamento com atacadistas e distribuidores, além de proporcionar outros benefícios em áreas como o marketing (IGA, 2005).

Na França, desde 1963, a *Indépendants & Associés (I&A)* defende e promove as empresas associadas, acompanhando a evolução do comércio de uma forma particularmente dinâmica, tendo como missões essenciais: a) representar os sócios, sobretudo perante os poderes públicos, cuidando da evolução dos textos legislativos, notavelmente aqueles que dizem respeito ao comércio varejista, para que atendam e estejam de acordo com a realidade e otimização do comércio; b) promover a associação de comércio varejista, dinamizando o setor, informando suas especificidades para seus diferentes públicos (poder público, profissionais do comércio, empresários, consultores, estudantes, jornalistas...) e organizando material de divulgação através de: internet, vídeo, jornal dirigido, simpósio, etc. Também coloca à disposição de seus participantes informações gerais e técnicas num *site*, com uma publicação bimestralmente interna, e outras publicações...; c) orientar seus participantes com especialistas qualificados e um banco de dados para que seus participantes tenham informação e aconselhamento sobre questões legais, fiscais e econômicas; e d) desenvolver trocas de experiências que interessam os gerentes técnicos, como também os próprios líderes. Estas reuniões facilitam a difusão de experiências e, através da troca, melhora o desempenho dos sócios (I&A, 2005).

A I&A tem como metas encontrar meios para ter êxito numa economia em mutação, utilizar trunfos naturais para se adaptar às evoluções do ambiente e buscar soluções para financiar seu desenvolvimento e garantir sua perenidade e representa 25% do comércio francês, com 55 grupos e mais de 95 empresas que movimentaram

99 bilhões de euros em 2004, representando um aumento de 4,5% no ano. São 34.560 pontos de vendas, 27.600 associados e 399.250 empregados. Numa economia globalizada, concentrada e que evolui cada vez mais rapidamente a I&A é considerada uma verdadeira garantia para o futuro.

Criada no século XIX e desenvolvida nos anos 60 a I&A se impôs como uma forma de comércio alternativo em relação ao tradicional. Uma alternativa eficaz a julgar pelos resultados. Num contexto cada vez mais concorrencial e regulamentado e face a consumidores super informados e exigentes que querem uma qualidade de serviços, mais escolha e preços baixos, a I&A proporciona os meios para atender estas exigências, com dois pontos principais:

a) Utilização dos atributos e trunfos naturais, através da:

- independência (autonomia de gestão);
- compartilhamento de experiências que permite progredir e se adaptar coletivamente e mais rapidamente que o modelo tradicional;
- contribuição dos sócios na evolução da política geral do grupo: a) pelo estatuto que dá o direito de participar das decisões do grupo, ou seja, os empresários representam e contribuem na preservação de valores e otimizam permanentemente suas perspectivas; b) pela experiência que é insubstituível, pois no dia-a-dia são os observadores mais próximos do mercado para ver sua evolução e as expectativas dos clientes;
- trabalho em cooperação entre os empregados da sede e aqueles que estão em atividade nas empresas. Devido a maior complexidade do mercado, que exige ferramentas de gestão e organização dos empreendimentos atualizados e a dificuldade dos empresários que atuam em todas as atividades de suas empresas de estar atualizados em relação a esta variedade de exigências, a sede da I&A encarrega-se de especializar-se em áreas como marketing, compras, financiamento e treinamento, para complementar as competências,

gerando colaboração e não competição entre quem está na sede e empresários, com um objetivo único.

b) Busca de soluções para financiar seu desenvolvimento e alcançar a perenidade através do estatuto jurídico legal do grupo que se constitui na sua plataforma e vocação de apoiar os empresários garantindo a sobrevivência. Trata-se de um meio moderno de empreender e, ao mesmo tempo, estar protegido das incertezas previsíveis e imprevisíveis do capitalismo clássico que procura o benefício máximo, internacionalização e hipercentralização. A prioridade é dada às empresas locais propiciando a estas se desenvolverem e serem competitivas no mercado. Toda e qualquer riqueza criada pelo grupo fica em proveito dos participantes, assim como toda a riqueza criada fica na região. A I&A proporciona aos participantes autonomia e proteção contra intervenções hostis, permitindo que os empreendimentos locais desenvolvam-se gerando integração.

Em 2004 as nove empresas de varejo alimentício associadas (Super U, Hyper U, Sherpa, Intermarché, Ecomarché, Netto, L'Éclair, Mousquetaires e E.Leclerc) realizaram na França mais que 70% das cifras gerais da I&A, movimentando mais de 66 bilhões de euros. Seus 3.665 pontos de venda representavam 12% do total de lojas com formato de hipermercados, supermercados, mini-mercados e lojas de proximidade.

As 79 empresas de varejo não alimentício movimentaram 27 bilhões de euros, com 26.395 pontos de vendas e uma área de venda média de 170 m², nos setores de: brinquedo (9,4%), esporte (4,2%), ótica (8,2%), farmácia (2,9%) e equipamentos para a casa (5,8%).

Nos últimos 10 anos, a representatividade da I&A aumentou de modo exponencial. De 5% em 1994, alcançou 23% no começo 2005. Isto se deve ao aumento do número de participantes e ao aumento considerável dos participantes que ficaram mais importantes e apresentaram um crescimento notável. A partir de março de 2005 a

adesão dos grupos do setor de varejo alimentício E.Leclercs e Les Mosquetaires, contribuiu fortemente a este posto e reforça o estatuto de organização profissional da Federação que representa hoje perto de 95% do comércio varejista francês.

Detalhando o funcionamento de grupos de supermercadistas franceses associados a I&A, cita-se o Grupo Único (U) e a cooperativa Sherpa. O grupo U conceitua-se como um sistema cooperativo moderno com três níveis: local, regional e nacional. Em nível local, o dono da loja é independente, isto é, autônomo nos planos legal e financeiro. Ele age como qualquer gerente empresarial. Porém, ele adere a um estatuto do grupo e aceita as regras indispensáveis à colocação de um conceito de marketing coerente. De acordo com este estatuto, o empresário desenvolve a sua loja, aumenta suas vendas e estimula e treina seu pessoal para atender as expectativas dos clientes. Os GEPS, grupos de aconselhamento e proposições, constituem o primeiro nível da associação. Os sócios conversam, trocam algumas idéias e confrontam as suas experiências durante reuniões mensais a nível departamental. A central regional desempenha um papel importante na organização do grupo. Neste nível, as funções de provisão e serviços são importantes e indispensáveis para o associado. É neste nível regional que o associado participa de maneira mais intensa nos grupos de trabalho, nas comissões e conselhos de administração. Em nível nacional acontece a construção da consistência e unidade do grupo, principalmente expressa pela marca de U. Também é no nível nacional que é definida a organização do sistema U no tocante à comunicação, ao treinamento, as finanças e também no ambiente institucional e profissional. Este último nível, que é de responsabilidade do Presidente é essencial para a imagem do grupo. O Presidente conduz sua política pelo conselho de administração nacional. As pessoas que fazem parte no nível nacional são também co-responsáveis nos processos regionais, proporcionando mais compromisso, consistência e solidariedade ao sistema como um todo.

A história do grupo U inicia com a aparição dos primeiros grupos de empresas em 1898 e em 1920 acontece a criação da cooperativa de compras no seio do qual se

desenvolve Único. Já em 1950 o grupo Único está composto por 130 sociedades cooperativas e 10000 varejistas sendo o começo de um movimento vasto ao redor de um conceito: o comércio independente associado. Em 1967 o *self-service* se impõe e o conceito de hipermercado e de supermercado progride sendo para as cooperativas reagrupadas dentro do Único o começo do processo de concentração. Dois anos depois, ficam 74 grupos formando uma federação nacional. A criação de Super U se dá em 1975 com a concentração seguindo seu curso e o desempenho tornando-se o objetivo prioritário do grupo com os sócios se reagrupando dentro de centrais regionais fortes e estruturadas. O Sistema U foi criado em 1983 refletindo um desejo dos sócios de evoluir para uma estrutura nacional forte e eficiente e, em 1989, há o nascimento da marca Hiper U e a confirmação da passagem de um grupo de compras para um grupo de marcas. A criação de Marche U dá-se em 1991, quando a concentração e a federação são mais que nunca a tendência do momento e o grupo é dividido em cinco centrais regionais, sendo que essas são federadas numa central nacional. Procurando uma maior eficiência, em 1994, o número de centrais regionais é diminuído para quatro. Em 1999, para consolidar e desenvolver a posição do grupo em seu setor o sistema U concretizou com o Leclerc uma aliança que marcou data no mundo do comércio independente através de uma estrutura comum denominada Lucie. O Sistema U, em 2005, possuía 849 pontos de venda e três formatos de lojas que são: Marche U, Super U e Hiper U. A superfície de vendas destas lojas é de 103 380 m², 1 192 984 m², 190 790 m² e o nº de lojas 147, 659 e 43, respectivamente. A superfície média por marca é de 703 m² para o Marche U, 1 810 para o Super U e 4 437 m² no Hiper U com uma cesta média que equivale, respectivamente a 20.50 €, 36.00 € e 49.40 € (I&A - INDÉPENDANTS & ASSOCIES, 2005).

Outra associação francesa de empresas de varejo é a Cooperativa Sherpa, que pertence à Associação APROCAIM e é uma sociedade anônima que iniciou em 1988, quando empresários independentes da região montanhosa da França se associaram para competir eficazmente, objetivando beneficiar os clientes que viajam em férias para a região. Iniciando com seis fundadores a Cooperativa Sherpa teve a adesão de novos

88 negociantes, estando presentes em 88 estações, dos Alpes do Sul aos Alpes do Norte. Os indicadores econômicos mostram uma evolução contínua tanto nos pontos de venda como na movimentação financeira. Os pontos de venda que eram 6 em 1989 e movimentavam 6 milhões de euros chegaram a 94 pontos de venda e 75 milhões de euros em 2004. Com uma demanda sazonal (maior na época de férias – 81% no inverno e 19% no verão) neste período, que equivale a seis meses e meio, a área de vendas chega a 15 855 m² e o número de colaboradores a 850, sendo 650 trabalhadores sazonais (SHERPA, 2005).

Assim como em muitos outros países, também na Itália pode-se citar exemplos de empresas supermercadistas independentes associadas como o INTERDIS e o SISA. O INTERDIS é um grupo que reúne 32 empresas, com 3.422 pontos de venda em diferentes formatos de lojas. O Grupo é formado por 50 hipermercados, 996 supermercados, 2004 superettes e minimercados, 323 hard e soft discount e 49 cash e carry, totalizando 1.527.415 m² de superfície de vendas. O grupo SISA iniciou em 1975 com empresários que desejavam realizar compras em comum. Com a utilização das marcas IPERSISA, SISAASUPERSTORE, SISA, ISSIMO e NEGOZIO ITÁLIA, em 2005 o grupo está presente em todo o território italiano. Desde janeiro de 2002 INTERDIS e SISA, juntamente com Metro e Despar pertencem à SuperCentral Mercades (INTERDIS, 2005; SISA, 2005)

2.3.2 As redes de supermercados de empresas de pequeno porte no Brasil

Apesar da concentração do setor ser elevada, conforme o Instituto de Pesquisa A.C. Nielson, citado por Parente (2000), tem se verificado no Brasil um crescimento de pequenos pontos de venda de bens de consumo não duráveis. Segundo pesquisa efetuada por este Instituto, em 1992 existiam no Brasil 238 mil mercearias enquanto que no ano de 1998 este número chegou a 322 mil lojas, incluindo pequenos supermercados e mercearias (PARENTE, 2000).

De 2000 a 2004 verificou-se que a participação das lojas com áreas maiores de 251 m² apresentou queda no percentual, enquanto que as pequenas unidades (com menos de 250 m²) têm se mantido em crescimento, exceto no ano de 2001 (quadro 14).

Estas lojas de até 250 m² em 2004 possuíam em média 2 *check-outs*, um número médio de 4.680 itens e um percentual de 7,3% de participação média de itens de não alimentos. Já as lojas entre 251 m² a 1.000 m², de 1.001 a 2.500 m², de 2.501 a 5.000 m² e acima de 5.000 m² possuíam, respectivamente, 7, 13, 23 e 43 *check-outs*, 10.422, 12.655, 17.958 e 34.352 itens em média e 11,3%, 14,9%, 20,8% e 40,8% de participação média de itens de não-alimentos (SOUZA, 2005a).

Quadro 14 - Participação dos formatos das lojas sobre o total de lojas (em %) – 2004

Anos	Até 250 m ²	251 a 1000 m ²	1001 a 2500 m ²	2501 a 5000 m ²	Acima de 5000 m ²
2000	21,1	37,8	26	8,9	6,2
2001	6,9	40,6	27,6	8,6	6,3
2002	19,3	38,8	28	8,4	5,6
2003	29,1	31	25,8	8,2	5,9
2004	32,4	31,8	23,6	6,6	5,6
Total	100	100	100	100	100

Fonte: Adaptado de Souza (2005a)

Devido ao crescimento dos pequenos pontos de vendas, empresas de porte como Gessy Lever, Garoto, Nestlé e Fleischmann Royal Nabisco promovem ações de marketing e de logística específicas para este segmento. Ainda segundo Parente, metade das vendas da Nestlé, que comercializa as marcas Nescau e Leite Moça, entre outras, são obtidas junto aos pequenos varejistas, sendo que, diferentemente do que é negociado com grandes supermercados, a estratégia adotada por estas grandes empresas produtoras consiste em manter, basicamente os produtos-chave, do portfólio de 540 itens, em bares, mercearias e pequenos supermercados, expondo em pequena

prateleira, ao lado de apenas outras 3 ou 4 marcas, ganhando a atenção do consumidor exatamente pela menor concorrência .

A empresa Gessy Lever utiliza como estratégia de ação o desenvolvimento de campanhas promocionais específicas para os consumidores dos pequenos varejistas, que nem sempre têm capital para investir sozinhos em ações promocionais como, por exemplo, a distribuição de brindes. Já a Garoto desenvolveu centros de distribuição onde mantém estoque para atendimento rápido ao pequeno varejista, com possibilidade de contato *on-line* (PARENTE, 2000).

No Brasil as parcerias entre empresas do setor de supermercados inicialmente chamavam-se centrais de compra, pois priorizavam a negociação com fornecedores, a compra e o preço como vantagem competitiva. Mais recentemente denominam-se Centrais e/ou Redes de Negócios e com o amadurecimento e fortalecimento das parcerias desenvolvem muitas outras ações relacionadas à marca, layout, promoções e melhorias tecnológicas.

A representatividade deste segmento tornou-se tão importante para o setor que fez surgir em 2003, dentro da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), o Comitê de Redes e Associações de Negócios, que é composto pela Associação Paulista de Supermercados – Apas; Associação dos Supermercados do Vale do Itajai - Assuvali; Associação dos Varejistas de Espírito Santo - Central de Compras; Associação de Supermercados do Litoral Paulista - Rede Litoral; Associação das Empresas de Auto-Serviço do Ceará - Super Rede; Associação Rede Super Econômica Supermercados MS - Rede Econômica; Rede Paulista de Supermercados – Super Vizinho; RN Super Central de Compras - Rede Mais e Rede União Gaúcha de Supermercados - Unisuper (ABRAS, 2005).

A finalidade do Comitê de Redes e Associações de Negócios é desenvolver relações com as demais instituições e associações regionais e locais; desenvolver

guias e ferramentas que auxiliem a gestão desta categoria de atividade; criar, desenvolver e divulgar materiais institucionais que denotem a organização geral dos serviços aos associados; promover contato e colaboração entre os associados, por meio de reuniões periódicas, convenções e congressos; estudar e discutir com profundidade as problemáticas associativas, bem como buscar soluções com vistas à evolução das redes associadas; divulgar, levantar, arquivar e elaborar dados e notícias relativos às atividades das pequenas e médias empresas (ABRAS, 2005).

Os dados gerais desta atividade mostram um grande crescimento. Segundo Souza (2005b), em 2000 existiam 60 centrais de compra, com 1.500 pequenos e médios supermercados associados, enquanto que em 2004 são 150 redes com 2.807 lojas, o que representa um acréscimo de 150% em número de redes e 87% em número de lojas em relação ao ano de 2000. O faturamento neste mesmo período teve um aumento muito mais significativo (501%), passando de R\$2 bilhões para mais de R\$12,02 bilhões.

Outro fator que mostra o avanço e o sucesso do associativismo no setor refere-se às vendas, pois, enquanto o setor supermercadista como um todo em 2004 cresceu em torno de 2,57% em relação a 2003, as centrais de negócios cresceram 11,09% em dados reais, deflacionados pelo IPCA. Considerando-se o crescimento nominal este foi de 18,42%. Também em termos de índice de eficiência as redes estão equiparando-se às 300 maiores empresas do *ranking* ABRAS, que apresentaram os índices de faturamento de R\$ 9.979 por m² e R\$1.210.463 por check-out, enquanto as redes obtiveram R\$ 8.756 por m² e R\$973.753 por check-out (SOUZA, 2005b).

Pesquisa realizada pela ABRAS em 2004 (considerada como levantamento oficial do setor) considerou 37 redes com faturamento anual igual ou superior a R\$900 mil, estabelecendo como deflator a média anual IPCA/IBGE (6,598% em 2004) para fins de histórico, análise e comparações. Os dados gerais desta pesquisa mostram que estas redes obtiveram um faturamento bruto de R\$6.088.846.021 para 1318 empresas e 1619

lojas. Os principais motivos citados pelos associados para participarem de uma rede são a melhoria do poder de barganha junto aos fornecedores (59,5%), sobrevivência ante a concorrência (29,7%), acesso a um maior número de fornecedores (5,4%), operação com um *mix* mais qualificado (2,7%) e melhoria no relacionamento com o cliente (2,7%) (SOUZA, 2005b).

Os principais objetivos dos empresários para se associarem à uma rede, listados pelos pesquisados, são, primeiramente, a compra de produtos mais baratos e fortalecimento da união e da integração dos associados, com 29,7% das respostas. Para 24,3% o objetivo é a sobrevivência no mercado e o crescimento, para 10,8% a negociação direta com a indústria e para 5,4% a conquista de melhores prazos para pagamento.

Quanto aos resultados ou ganhos obtidos a partir da inserção na rede, os associados pesquisados apontaram a melhoria das condições de negociação com fornecedores como mais importante (43,2%). Também o aumento das vendas, redução dos custos e aumento da rentabilidade foi citado por 18,9%, 5,4% e 2,7%, respectivamente (SOUZA, 2005b).

Apesar dos bons resultados apresentados pelas redes pesquisadas, quando questionados sobre os problemas enfrentados ao entrar numa rede ou associação de negócios, com possibilidade de múltipla escolha, foram relacionados alguns itens com grande percentual de insatisfação: questões culturais (70,3%); burocracias legais (sistema tributário – bitributação) (64,9%); falta de cooperação e comprometimento dos associados (62,2%); dificuldade de relacionamento com grandes fornecedores (59,5%); unificação/ padronização do mix (48,6%); integração dos processos de compra (45,9%) e unificação/padronização das promoções (21,6%) (SOUZA, 2005b).

Em termos de gestão, o apoio da central aos associados se dá na área administrativa em 47% das redes. Nas áreas tributária, contábil, financeira e análise de

resultados este apoio representa 46%, 43%, 38% e 30%, respectivamente. A compra realizada pela rede para 27% das empresas representa mais de 50% do total dos itens adquiridos, enquanto que 31% compram entre 20% e 50% dos produtos através da rede. Em 2004 foi verificado um crescimento significativo na aquisição de produtos diretamente da indústria em relação a 2003 (Quadro 15). Os itens que representam maior percentual de compras através da rede são os pertencentes à cesta básica (95%). Na seqüência estão os frios e laticínios (90%), os de higiene e limpeza (89%), as bebidas (87%), a perfumaria (84%), hortifrútiis (49%) e bazar (5%) (SOUZA, 2005b).

Quadro 15 – Produtos comprados diretamente da indústria pelas redes de empresas supermercadistas de pequeno porte – 2003 e 2004

Itens	2003 (%)	2004 (%)
Frios e laticínios	80	97
Higiene e limpeza	79	83
Carnes	69	73
Congelados e semiprontos	69	89
Bebidas	60	76
Perfumaria	56	76

Fonte: Adaptado Souza (2005b)

Outras atividades realizadas em conjunto pelas redes pesquisadas referem-se a: (a) comercialização de produtos com marcas próprias que são utilizadas por 57% das redes, sendo que se encontram nas categorias da cesta básica (57%), limpeza (16%), higiene (29%) e bebidas (10%); (b) treinamento, em que foi constatado que somente 19% possuem treinamento operacional e gerencial totalmente padronizado e 11% possuem recrutamento e seleção padronizada; (c) sistema integrado que se verificou ser utilizado por 22% das redes; (d) depósito central presente em 49% das redes; e (e) a bandeira única que é uma realidade para 64% das redes (SOUZA, 2005b).

Quanto à relação entre os associados há reuniões semanais em 51% das redes pesquisadas, quinzenais em 30% e mensais em 20%. A comunicação é realizada na totalidade e prioritariamente pelo telefone (100%), sendo também utilizados o *e-mail* (81%), o fax (75%) e a internet (62%). Os mesmos meios são utilizados para a comunicação com os fornecedores (SOUZA, 2005b).

O *ranking* das 10 maiores redes brasileiras, por faturamento apresentado pela ABRAS apresenta duas redes gaúchas (Unisuper e Rede Super Ltda). Das redes que responderam à pesquisa nacional, o que totalizou 37, segundo Souza (2005b) o Rio Grande do Sul conta com 9, o que dá a primeira posição para o Estado, tanto em número de redes (25%) quanto em importância sobre as vendas (20%) (quadro 16). Outros dados apurados pela pesquisa mostram que a maioria (70%) das redes tem menos de cinco anos de existência, sendo que a menor rede em número de lojas possui 11 e a maior 215 lojas (tabela com informações completas no anexo 03).

Em relação à padronização, elemento importante para comunicação e identificação da unidade da rede junto aos consumidores, em 2004 encontram-se percentuais maiores que 2003 nos materiais promocionais e nas sacolas utilizadas (quadro 17). Também se verifica um aumento considerável no nível de padronização na maioria dos itens pesquisados (SOUZA, 2005b).

Quadro 16 – Classificação por faturamento das principais redes e associações de negócios de supermercados de pequeno porte - 2004

Classificação 2004	Empresa	Sede	Classificação 2003	Faturamento bruto (R\$)	Nº de check-outs	Área de vendas (m²)	Nº de empresas	Nº de lojas	Nº de funcionários
1	Arcos – Associação Rede de Compras de São Paulo	SP	1	660.000.000	438	29.200	33	73	2.044
2	Avaes – Associação dos varejistas do Espírito Santo	ES	3	594.990.430	612	61.200	70	102	3.570
3	Rede Valor Supermercados	MG	2	565.000.000	628	68.600	215	215	2.950
4	Unisuper – Rede União Gaúcha de supermercados e atacados Ltda	RS	4	501.897.000	479	66.674	73	120	2.756
5	Associação Sergipana de Compras dos Atacadistas e Varejistas do Estado de Sergipe	SE	-	447.600.000	135	65.250	12	27	1.000
6	União dos Supermercados Sulmineiros	MG	8	306.662.946	180	20.350	15	22	1.464
7	Associação Rede Supereconômica de Supermercados do MS	MS	-	298.435.130	225	29.000	38	44	1.860
8	Associação de Empresas de Auto-Serviço do Ceará	CE	-	280.000.000	265	24.772	6	27	2.583
9	Rede Super Ltda	RS	9	225.000.000	308	33.100	49	66	1.700
10	Repas – Rede Paulista de Supermercado	SP	10	200.000.000	207	20.000	37	47	1.209

Fonte: Adaptado Souza (2005b)

Quadro 17 – Grau de padronização das lojas pertencentes à rede de negócios (2003/2004)

Itens	Total (%)		Parcial (%)		Não há padronização (%)	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004
Sacolas	76	64	16	16	8	13
Materiais promocionais	72	73	25	13	3	7
Uniformes	44	47	36	24	20	18
Fachadas	30	27	54	40	16	22
Comunicação visual interna	17	13	42	44	42	31
Layout	6	2	42	20	52	19

Fonte: Adaptado Souza (2005b)

A maioria das principais redes de negócios reflete as dificuldades de concorrer num mercado altamente profissionalizado e complexo. Estas surgiram a partir de um movimento espontâneo dos empresários que competiam em desigualdade de condições com as grandes companhias.

Além deste movimento espontâneo de algumas empresas, têm-se exemplos de Instituições como sindicatos e poder público no incentivo e apoio ao associativismo do setor supermercadista. Cita-se o exemplo do Sindicato do Comércio Varejista do estado de São Paulo (Sincovaga) que, ao constatar as deficiências das empresas de pequeno porte, passou a apoiar as associações, com um projeto para fortalecer os pequenos pontos de comércio com a formalização dos grupos que já vinham atuando informalmente e tentar resolver as questões fiscais. O presidente do Sincovaga entende que “o futuro dos pequenos está nos grupos de negócio, na solidariedade entre eles, e isso se justifica ainda mais porque a indústria hoje pensa e atua em escala” (TANAKA, citado por FERREIRA, 2001, p. 77).

2.3.3 As redes de supermercados de pequeno porte do Rio Grande do Sul

No Rio Grande do Sul há uma proliferação de redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista (mercados compactos). O associativismo no setor iniciou com acordos informais entre empresas buscando o fortalecimento, principalmente na negociação com fornecedores em busca de preços competitivos. O município de Santa Maria tornou-se pioneiro com a criação da primeira rede gaúcha constituída formalmente através da associação de empresas de pequeno porte do setor (Rede Super), além de concentrar o maior número de sedes de redes com estas características no setor desde então.

Esse associativismo no setor supermercadista no Estado foi desencadeado de diversas formas. Enquanto muitas redes se formaram espontaneamente, por iniciativa dos proprietários das empresas, há, também, redes formadas a partir do incentivo proporcionado pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul, através da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI) em parceria com universidades públicas, comunitárias e confessionais que, desde 2000, mantêm o Programa Redes de Cooperação, que objetiva dar suporte para a formação de redes de cooperação de empresas de pequeno porte.

De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS, da totalidade de redes de negócios que responderam à pesquisa realizada por esta entidade (considerada oficial do setor) o Rio Grande do Sul (Quadro 18) representa 24%, sendo que cinco redes gaúchas classificam-se entre as 20 maiores do Brasil, considerando o faturamento no ano de 2004.

Quadro 18 – Classificação por faturamento das redes e associações de negócios de supermercados de pequeno porte do Rio Grande do Sul, segundo pesquisa desenvolvida pela ABRAS – 2004

Classificação nacional	Empresa	Sede	Faturamento bruto (R\$)	Nº de check-outs	Área de vendas (m²)	Nº de empresas	Nº de lojas	Nº de funcionários
4	Unisuper – Rede União Gaúcha de supermercados e atacados Ltda – UNISUPER	Porto Alegre	501.897.000	479	66.674	73	120	2.756
9	Rede Super Ltda REDE SUPER	Santa Maria	225.000.000	308	33.100	49	66	1.700
11	Rede Útil de Supermercados REDE SUPER ÚTIL	Passo Fundo	190.800.000	280	27.037	106	106	775
13	Associação Central Super CENTRAL MAIS	Santa Maria	180.000.000	150	24.000	45	48	500
16	Redefort – Associação gaúcha de Supermercados REDEFORT	Novo Hamburgo	146.630.000	280	37.692	135	140	1.077
24	Associação de Empresas do Setor de Gêneros Alimentícios MULTIMERCADOS	Caxias do Sul	54.829.043	120	18.642	35	35	363
25	Associação de Minimercados, Mercados, Padarias, Açougues e Afins REDE ANMPA	Porto Alegre	53.715.000	98	8.595	51	51	183
28	Rede União Ltda REDE UNIÃO	Erexim	35.380.000	45	7.815	11	14	254
30	Associação rede macro de Supermercados REDE MACRO	Ijuí	18.117.576	35	4.808	13	15	148

Fonte: Adaptado Souza (2005b)

Acompanhando a tendência do setor a AGAS – Associação Gaúcha de Supermercados, a exemplo da ABRAS, também possui um Comitê que acompanha as

redes formadas no Estado oportunizando, quando da realização de encontros regionais, reuniões para troca de experiências e amadurecimento do processo de compartilhamento entre os presidentes das mesmas.

A relação de redes de negócios disponibilizada pela AGAS foi utilizada como população para a realização da pesquisa objeto deste estudo na busca de informações das redes de empresas de pequeno porte do setor de varejo alimentício do Rio Grande do Sul e compreendia, em 2004, a 15 redes, sendo com sede em Porto Alegre a Rede União Gaúcha de Supermercados Atacadistas e Distribuição Ltda – Unisuper; com sede em Santa Maria a Associação Central Super, Rede Mais, Rede Super e Rede Unimercado; com sede em Ijuí a Associação Rede Macro de Supermercados; com sede em Alegrete a Rede Maxi; com sede em Caxias do Sul a Rede Multimercados; com sede em São Borja a Rede Mil, com sede em Pelotas a Rede Pelotas, com sede em Santa Rosa a Rede Sul 10 Comercial de Supermercados, com sede em Cruz Alta a Rede Sul Gaúcha de Supermercados, com sede em Erechim a Rede União de Supermercados, com sede em Passo Fundo a Super Útil e com sede em Novo Hamburgo a Redefort.

Na figura 02, no mapa do Rio Grande do Sul verifica-se a localização dos municípios em que se encontravam, em 2004, as sedes de redes flexíveis de empresas de pequeno porte do setor supermercadista, que compreendiam a totalidade das redes de negócios associadas ao comitê da Associação Gaúcha de supermercados - AGAS.



- 01-Alegrete
- 02-Caxias do Sul
- 03-Cruz Alta
- 04- Erechim
- 05-Ijuí
- 06-Novo Hamburgo
- 07-Passo Fundo
- 08-Pelotas
- 09-Porto Alegre
- 10-Santa Maria
- 11-Santa Rosa
- 12-São Borja

Figura 02 – Mapa do Estado do Rio Grande do Sul com indicação dos municípios em que se encontravam em 2004 as sedes de redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista.

Fonte: AGAS e http://www.portalbrasil.eti.br/estados_rs.htm - acesso em: 20 de dezembro de 2005.

3 REDES DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO SETOR SUPERMERCADISTA DO RIO GRANDE DO SUL

Este capítulo apresenta os dados primários, obtidos através da pesquisa realizada pela autora deste estudo, junto aos presidentes das redes. São encontradas as informações referentes às redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista do Rio Grande do Sul, relativo à sua caracterização, relação entre os empresários envolvidos, administração e associativismo, ações praticadas conjuntamente e o mercado concorrencial de atuação.

3.1 Operacionalização e desenvolvimento da pesquisa

Através da ciência, entendida como uma seqüência permanente de acréscimos de conhecimentos racionais e verificáveis da realidade, busca-se compreender o mundo e as ações capazes de transformar o meio, em benefício do homem e da sociedade. Para que o saber tenha a profundidade, a coerência e a validade necessária, utilizam-se métodos científicos como instrumentos organizadores e de orientação e, para operacionalizar a ciência, o instrumento utilizado é a pesquisa científica.

Neste estudo se pesquisou a dinâmica das redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista do Rio Grande do Sul, identificando as interfaces das relações existentes entre as empresas e os reflexos desta prática no mercado consumidor.

As pesquisas podem ser classificadas quanto aos fins e quanto aos meios. Sob a dimensão dos fins a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista e, em relação aos meios pode ser de campo, de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, participante, pesquisa-ação e estudo de caso (VERGARA, 1997).

Devido a opção pela abordagem sistêmica como balizador, no presente estudo foram realizadas pesquisas com unidades amostrais e técnicas de pesquisa diversificadas. Seguindo a conceituação de Vergara (1997), quanto aos fins utilizou-se pesquisa exploratória e descritiva e quanto aos meios, pesquisa de campo, documental e bibliográfica.

Na pesquisa exploratória o objetivo “é explorar ou examinar um problema ou situação para proporcionar o conhecimento e compreensão” (Malhotra, 2005, p. 56). Tendo como principais características a flexibilidade e a versatilidade, a pesquisa exploratória se utiliza como métodos o levantamento de peritos, a pesquisa-piloto (pré-teste), análise de dados secundários, incluindo a revisão de literatura e a pesquisa qualitativa, acompanhada de discussões em grupo e as entrevistas em profundidade (MALHOTRA, 2005). A pesquisa descritiva é realizada, entre outras razões, para detalhar as características de grupos e/ou estimar a porcentagem de unidades numa população específica que exhibe um determinado comportamento e verificar a existência de relação entre variáveis (Mattar, 1996) e tem como principal objetivo “descrever alguma coisa – normalmente características ou funções de mercado” (Malhotra, 2001). Segundo Vergara (1997, p. 43) a pesquisa descritiva “expõe características de determinado fenômeno, ou então, estabelece correlação entre variáveis e define sua natureza”.

Como meios de investigação foram utilizadas pesquisas bibliográfica, de campo e documental. A pesquisa bibliográfica embasou o arcabouço teórico do trabalho, enquanto a pesquisa documental trouxe informações sobre o setor supermercadista,

objeto do estudo. Ambas foram realizadas em publicações como livros, revistas especializadas, jornais, *sites* da internet, teses de doutorado, documentos e entrevistas com representantes de instituições representativas do setor. As pesquisas foram divididas de acordo com o objetivo a ser atingido, conforme quadro 19.

Quadro 19 – Detalhamento da pesquisa de campo

Objetivo da pesquisa	(a) Diagnosticar as interfaces das relações existentes entre as empresas pertencentes às redes	(b) Investigar os reflexos das redes nos consumidores	
Objeto pesquisado	Redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista	(b.1) percepção dos consumidores	(b.2) preços praticados
Meios utilizados na pesquisa	de campo	de campo	de campo
Fonte das informações	presidentes das redes	consumidores	gôndolas dos supermercados
Período de realização da pesquisa	novembro de 2004 a maio de 2005	junho a novembro de 2005	junho a dezembro de 2005
Abrangência geográfica	Rio Grande do Sul	Santa Cruz do Sul	Santa Cruz do Sul

3.2 Resultados da pesquisa realizada em redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista do Rio Grande do Sul

A abrangência (universo) do presente trabalho circunscreveu-se às redes empresariais de varejo alimentício do Rio Grande do Sul, também denominadas redes flexíveis horizontais de empresas ou redes/centrais de negócios, relacionadas pelo Comitê de Redes de Negócios da AGAS (Associação Gaúcha de Supermercados). Em

2004 o grupo era formado por 15 redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista (Quadro 20). Neste grupo, nas maiores redes encontram-se associações de 130, 70, 65 e 60 empresas, enquanto que as menores redes congregam entre 20 a 40 empresas, totalizando 470 pequenos supermercados em 2004, integrantes das 15 redes supermercadistas associadas a AGAS.

Quadro 20 – Redes de supermercados de pequeno porte associadas a AGAS – abril/2004

Denominação da Rede	Localização da sede
UNISUPER – Rede União Gaúcha de Supermercados Atacadistas e Distribuição Ltda	Porto Alegre
Associação Rede Macro de Supermercados	Ijuí
Rede Sul 10 Comercial de Supermercados	Santa Rosa
Rede Sul Gaúcha de Supermercados	Cruz Alta
Rede Super	Santa Maria
Associação Central Super	Santa Maria
Rede Mais	Santa Maria
Rede União de Supermercados	Erexim
Rede Maxi	Alegrete
Super Útil	Passo fundo
Redefort	Novo Hamburgo
Rede Mil	São Borja
Rede Pelotas	Pelotas
Rede Unimercado	Santa Maria
Rede Multimercados	Caxias do Sul

Fonte: AGAS – Associação Gaúcha de Supermercados

Para o estudo das redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista do Rio Grande do Sul, cujo objetivo foi o de diagnosticar as relações existentes entre as empresas pertencentes às redes, a abrangência foi definida na totalidade da população, ou seja, as 15 redes listadas pela AGAS. Entretanto, devido a

recusa de algumas em participar da pesquisa limitou-se a mesma a uma amostra de 10 redes.

O procedimento para a coleta de dados da pesquisa junto aos presidentes das redes pesquisadas adotado foi a entrevista em profundidade, conduzidas individualmente para obtenção de informações mais detalhadas, de forma a buscar “uma investigação substancial para trazer à tona os motivos básicos, as crenças e atitudes” MALHOTRA (2005, p. 119). As variáveis foram definidas a partir de pesquisa bibliográfica, contatos anteriores com presidentes e empresários participantes de redes. A análise foi realizada pelo pesquisador, considerando a diversidade das respostas obtidas, sistematizando-as em itens cujos assuntos possibilitaram este agrupamento.

Com a utilização do roteiro estruturado (anexo 04), nas redes foram entrevistados, entre novembro de 2004 a maio de 2005, os presidentes das mesmas. Sabe-se que as associações são presididas por empresários cujas empresas fazem parte da associação e, por isso, estes participam ativamente de todas as rotinas empresariais individuais, em suas próprias empresas e, também, das atividades do grupo envolvido na rede. Esta dupla atividade favorece o conhecimento dos procedimentos e realidade e possibilita um enriquecimento das informações coletadas. Nas redes foi investigado o histórico, a forma associativa, a composição (perfil das empresas associadas), as principais ações conjuntas, o ambiente concorrencial, resultados obtidos a partir da participação na rede, como ganhos e dificuldades.

A seguir estão descritas as informações obtidas com os presidentes das redes pesquisadas sobre a percepção dos mesmos em relação às diversas interfaces presentes nas atividades realizadas pelas empresas pertencentes às associações.

3.2.1 Caracterização das redes pesquisadas

As primeiras iniciativas de criação das redes mais antigas pesquisadas surgiram dentro do sindicato da categoria (Sindicâneos) num período em que os empresários visualizaram as dificuldades do ambiente concorrencial. Neste período, início da década de 1990, houve a implantação do Plano Real, em que a inflação foi controlada e os recursos financeiros passaram a ser acompanhados com maior realismo, o que antes era dificultado pelo ritmo acelerado de mudança de preços.

O início de um segundo grupo de redes caracterizou-se pela compra compartilhada como desencadeador do processo de formação da associação, ou seja, foram criadas parcerias (acordos informais) com a finalidade de adquirir produtos em maior quantidade para usufruir de negociações mais vantajosas junto aos fornecedores. Também se observou a criação de rede de mercados compactos motivados pelo Programa Redes de Cooperação do governo do Estado do Rio Grande do Sul, que, através da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais, juntamente com universidades comunitárias sensibilizou e apoiou empresários para a criação de redes horizontais de empresas de pequeno porte.

As redes pesquisadas possuem entre 3 e 9 anos de atividade e agregavam em 2005 de 20 a 130 empresas, com um número de lojas de 22 a 135. Observou-se, na maioria das redes, um crescimento acentuado no número de empresas associadas, sendo que algumas atingiram um aumento de 800% em cinco anos de atividade. A extensão de localização das empresas associadas às redes concentra-se, principalmente nas regiões em que há facilidade e menores custos com a mídia, a exemplo de retransmissoras regionais de televisão (Quadro 21).

Quadro 21 – Características das redes que compõem o estudo

Itens	Período
Início das atividades	De 1994 a 2001
Nº de empresas no início das atividades	De 4 a 27
Nº de empresas em 2005	De 20 a 130
Aumento percentual do nº de empresas associadas às redes de 1994 a 2005	Entre 10% e 800%

Fonte: Pesquisa (2005)

As empresas que compõem as redes pesquisadas possuem em média entre 02 e 05 *check-outs*, faturamento bruto aproximado entre R\$ 1.000.000,00 e R\$ 3.500.000,00 ao ano. O *mix* de produtos é composto, em média de aproximadamente 7.000 itens, distribuídos numa área de vendas de aproximadamente 400 m², por loja.

Nestas empresas os funcionários contratados variam de 2 a 20. Entretanto, este número não reflete a real quantidade de pessoas que desenvolvem atividades nas empresas, pois, deve-se considerar que são empresas de pequeno porte em que a mão-de-obra é basicamente familiar, ou seja, além dos funcionários contratados há membros da família que se envolvem de alguma forma nas tarefas da empresa.

3.2.2 Relação entre os empresários

As reuniões dos empresários das redes são a forma mais utilizada para a troca de informações e também a oportunidade de tomada de decisões de encaminhamento da Associação, sendo que a periodicidade depende basicamente dos assuntos a serem resolvidos e das pessoas envolvidas.

Nas reuniões da diretoria, em que são tomadas as decisões de caráter mais urgente, a periodicidade é semanal sendo que em algumas situações ocorre até três

vezes por semana. Com os demais empresários associados o mais habitual são as reuniões mensais informativas e bimestrais para prestação de contas. O grau de participação dos empresários nas reuniões é muito diverso, enquanto em algumas redes aproxima-se dos 100%, em outras fica em apenas 50%.

O grau de comprometimento dos empresários é considerado grande na maioria das redes, assim como o grau de confiança dos empresários nas parcerias, o grau de participação dos empresários nas decisões e de envio de sugestões e/ou críticas feitas pelos empresários. Quanto a atuação na sociedade (participação em outras associações), as principais citações referem-se ao Sindicato Comércio Varejista, Fecomércio, AGAS, Sindigêneros e Comitê Redes / AGAS.

A participação na Associação implica em deveres que devem ser observados por todos os envolvidos e direitos que estão à disposição para serem usufruídos. Destaca-se que o grau de cobrança em relação aos deveres e de benefícios difere entre as redes.

As obrigações dos associados enumerados pelos pesquisados, em ordem de importância, foram, primeiramente, por unanimidade, cumprir as determinações da rede. Considerado de extrema importância o cumprimento do que é acordado dentro da rede por todos os membros da mesma mantém o grupo coeso e define uma identidade necessária ao andamento das atividades.

A seguir foram citados: manter a fidelidade em relação às ações da rede, realizar as promoções em dia, usar a marca única da rede, participar das reuniões, participar das equipes de trabalho, manter a fidelidade em relação às ações da rede, usar o cartão, padronizar as instalações (prédio e *lay-out* da loja), realizar as promoções em dia e usar a marca única da rede (quadro 22).

Quadro 22 – Obrigações dos empresários ligadas a redes pesquisadas

Obrigações	Nº de citações
Cumprir as determinações da rede	10
Manter a fidelidade em relação às ações da rede	10
Realizar as promoções em dia	10
Usar a marca única da rede	10
Participar das reuniões	9
Padronizar as fachadas	9
Participar das equipes de trabalho	8
Padronizar o <i>lay-out</i> da loja	7
Padronizar as instalações	7
Usar o cartão	6

Fonte: Pesquisa (2005)

Quanto aos principais benefícios listados que estão à disposição e que podem ser usufruídos pelos associados tem-se o uso da marca, a mídia compartilhada, condições comerciais competitivas, comercialização de produtos com marca própria, cartão de crédito próprio da rede, uso da estrutura e assessoria (jurídica, contábil, trabalhista, *lay-out*), utilização de sistema de compras – internet, receber panfletos promocionais mensais, receber supervisão de lojas da rede, visitar lojas de associados, compra compartilhada, mídia compartilhada, informativo do setor, usar recursos da rede (sacolas), compra conjunta, votar e ser votado, usar marca, preços e promoções (quadro 23).

Quadro 23 – Principais benefícios usufruídos pelas empresas participantes das redes pesquisadas

Direitos/benefícios	Nº de citações
Realizar negociações conjuntamente	10
Usufruir de condições comerciais competitivas	10
Ter acesso (compartilhar) a informações do mercado de atuação	10
Utilizar marketing compartilhado	10
Receber panfletos promocionais para distribuição	10
Utilizar assessoria jurídica, contábil e de mídia com menores custos (conjuntamente)	9
Votar e ser votado nas assembleias	8
Visitar lojas de outros associados	5
Utilizar cartão de crédito próprio	5
Comercializar produtos com marca própria	5

Fonte: Pesquisa (2005)

3.2.3 Administração e associativismo nas redes

A formalização da relação existente entre as empresas dá-se através da criação de uma associação sem fins lucrativos, utilização de contrato para direito de uso da marca e franquia. Sendo assim, os instrumentos legais que regem a relação entre as empresas compõem-se de estatuto legal, regimento interno, código de ética, contrato social, carta de fiança e contrato de franquia, definidos conforme a relação existente.

Financeiramente as associações são mantidas pelas parcerias com outras empresas e, principalmente, através de pagamento de mensalidade pelos associados. Os valores pagos pelas empresas que participam da rede dependem da relação existente e do grau de apoio e comprometimento entre estas, situando-se em 2005

entre R\$ 300,00 a R\$ 2.500,00 mensais. A maioria das redes conta somente com recursos próprios para manterem-se atuantes, embora existam apoios externos em órgãos como o Sebrae, AGAS, Senac, Governo do Estado do Rio Grande do Sul, através da SEDAI - Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais e Sindicatos ligados ao setor, na forma de consultoria gerencial.

As atividades da associação são desenvolvidas na sede, cujo espaço físico possui uma estrutura mínima necessária para a realização das reuniões das comissões técnicas, das assembleias do gerenciamento e da disseminação das informações aos associados. As sedes das redes pesquisadas contam com a contratação de um número de funcionários entre 3 a 25 e se localizam, em sua totalidade, em prédios alugados, de tamanhos entre 200 a 3.000 m².

Associar-se a uma rede de empresas requer o cumprimento de pré-requisitos exigidos e que são variáveis para cada Associação. Em todas as redes a credibilidade é condição mínima indispensável, sendo necessária a apresentação de documentos comprobatórios do Cartório, Serasa, Fazenda Municipal, Estadual e Federal, e além disso a disponibilização de bem para garantia de pagamentos é requerida.

Na seleção dos associados as redes buscam manter certa homogeneidade nos interesses dos participantes e estabelecem como condições necessárias para associar-se estruturas mínimas como tamanho mínimo entre 150 m² e 300m², número de *check-out* em torno de 2 a 3, possuir estrutura de açougue e padaria e faturamento bruto mensal aproximado entre R\$ 35.000,00 e R\$ 100.000,00 mensais.

Também a localização é importante na seleção de associados, sendo determinados zoneamentos nos municípios, que podem ser de acordo com o número de habitantes, por exemplo, uma loja para cada 15.000 habitantes e/ou espaço geográfico de atuação com restrição de outros associados no mesmo bairro. A experiência é exigência encontrada nas redes pesquisadas e refere-se a atividade do

empresário que deve estar atuando no ramo no mínimo há 2 anos. Outros critérios referem-se à necessidade de estar geograficamente situado em locais onde haja possibilidade de compartilhar a mídia televisiva regional para usufruir de redução de custos de comunicação mais abrangente com os consumidores.

Todas as redes apresentaram a existência de plano de expansão (entrada de novas empresas). Existem situações em que a rede procura e também em que é procurada por novos associados. O limite do número de associados é definido procurando um ponto de equilíbrio entre a estrutura existente e a capacidade de crescimento possível. No caso da rede ter interesse em crescer aumentando o número de associados em uma determinada área geográfica estrategicamente compensadora, a abordagem é realizada após a indicação de algum associado e/ou divulgação da rede nas regiões de interesse.

Embora se observe uma expansão acentuada do número de empresas pertencentes às redes, também há desligamento de algumas. Os principais motivos referem-se a inadimplência com a rede, problemas de crédito com os fornecedores, não cumprimento dos requisitos de adequação à rede, problemas de discórdia com posições da rede, troca de atividade de atuação, dificuldade de logística de distribuição (empresa situada muito distante das demais) e crescimento acentuado de participantes, gerando conflito de interesses.

Na maioria das redes a administração é efetuada pelo presidente escolhido entre empresários. Em algumas situações muito específicas e de pouca repercussão grupos de empresários (conselho e diretoria) são efetivamente os responsáveis pela gestão. Outra forma de gerenciamento adotada por algumas redes é a contratação de um gerente, um profissional especializado que atua na concretização das atividades. As decisões dentro da rede são tomadas em sua maioria pela assembléia ou pelo grupo de empresários que a gerenciam. Eventualmente, e quando não envolve assunto mais polêmico, somente pela presidência.

Para comunicar as decisões aos associados as redes utilizam em sua maioria quase que exclusivamente o *e-mail*, sendo complementado pelos informativos no *site*, o telefone e o *fax*.

Embora considerada muito importante pelas redes, a elaboração do planejamento estratégico ainda é realizada de forma inadequada. A totalidade das redes pesquisadas afirma que existe um planejamento estratégico anual, sendo este elaborado em alguns casos por consultorias contratadas. Em redes menores esta tarefa é executada pelos próprios empresários ou pelo gerente.

Decidir-se por participar de uma rede de empresas pressupõe algumas expectativas em relação a melhoria no negócio. Para as redes pesquisadas os principais motivos enumerados pelos empresários da opção por participar da rede empresarial referem-se a possibilidade de:

- ganho de escala (poder de barganha com fornecedores);
- ter uma marca reconhecida, sobrevivência frente a concorrência (competitividade em preço e mídia);
- obtenção de resultados financeiros melhores (aumentar faturamento);
- acompanhar a tendência de mercado para o setor;
- aumento na venda e conseqüente fortalecimento do empreendimento;
- ampliação da credibilidade e conceito junto aos consumidores e fornecedores (sentimento de pertencimento a grupo);
- aumento na aprendizagem (conhecimento maior do mercado e do setor pelo compartilhamento de informações); e
- realização de negociação de compra de produtos conjunta, aumentando o *mix* de produtos a serem ofertados e conseqüentemente fortalecer a empresa pela satisfação proporcionada aos consumidores.

Na percepção dos presidentes de rede entrevistados, a rede proporciona às empresas participantes muitos ganhos, principalmente em termos de competitividade, representatividade, propriedade de uma marca forte, rentabilidade, lucratividade, crescimento da empresa, faturamento, lucro, facilidade para comprar bem, capacidade para divulgar e promover, troca de informações, aprendizado, aumento de até 30% do faturamento, mídia e divulgação do nome da loja, negociação em grupo, cartão de crédito próprio e treinamento conjunto.

3.2.4 Ações conjuntas realizadas pelas empresas associadas às redes

Ações conjuntas representam o elo de ligação mais importante entre as empresas participantes da associação e são efetivadas de forma abrangente por todas as redes pesquisadas. A principal atividade realizada conjuntamente é a negociação com fornecedores para compra de produtos para revenda. Outras ações referem-se a: a) aquisição de máquinas e equipamentos e produtos para consumo; b) elaboração e execução de plano de marketing idealizado pelos próprios empresários ou com o auxílio de consultorias; c) disponibilização de treinamento para funcionários; d) contratação de consultorias para as áreas jurídica, contábil, assessoria de imprensa, agência de propaganda e *lay-out*; e) realização de promoções de produtos; f) comercialização de produtos com marca própria; g) sorteio de prêmios conjuntamente em datas especiais (carros, motos, tv, microondas, fogão, dvd, canetas, bonés e camisetas); e i) utilização de uniformes e sacolas padronizadas.

Utilizada como grande alavanca para o crescimento do empreendimento a negociação conjunta com fornecedores para adquirir produtos para a revenda representa índices muito altos de motivação a participarem em redes para algumas empresas. Em relação ao total de produtos vendidos nos estabelecimentos, o percentual médio geral de produtos adquiridos através da rede fica em torno de 60% (com extremos de 30% a 70%). Por linha de produto tem-se percentuais entre 10 a

100% para os cereais (arroz: 90%; feijão: 100% e açúcar: 100%); entre 05 a 90% para produtos de higiene e limpeza (higiene: 05% e limpeza: de 70% a 90%); entre 10% a 80% para bebidas; de 10 a 90% para enlatados (óleo 90% e milho e ervilha 10%); de 5% a 90% para matinais (café 90% e erva e chá 50%); e os perecíveis com percentuais distintos para açougue: em torno de 80 %; padaria: entre 10% e 50%; laticínios: entre 50.% e 80%; e hortifrutigranjeiros: de 50% a 100%.

Para atingir os consumidores, as ações de comunicação colocadas em prática pela rede, compreendem a utilização de panfletos, televisão, jornais, rádios e veículos de som. Os panfletos contêm os produtos promovidos num período de tempo determinado e são emitidos pela rede em parceria com os fornecedores. São distribuídos no próprio estabelecimento, nas residências do bairro, em locais de maior movimentação (semáforos) e eventos sociais relevantes (festas em comunidades, jogos de futebol) e encartados em jornais.

O rádio é utilizado pelas redes que têm uma abrangência geográfica reduzida ou que possuem ações de comunicação regionalizadas. Além disso, as redes realizam parceria com Prefeituras, outras empresas e entidades em campanhas para agregar valor à marca. Também o uso de carros (motos) de som com anúncio publicitário de promoções é um recurso utilizado nas imediações dos estabelecimentos.

A televisão e os jornais são considerados os meios de comunicação mais importantes para fixação da marca e anúncio das promoções. São veiculadas propagandas comunicando os produtos em oferta nos jornais de maior circulação regional e na televisão praticamente todos os dias em horários nobres, nas regiões de abrangência em que há um número considerado compensador financeiramente de empresas associadas à rede.

As parcerias realizadas acontecem e são vantajosas, principalmente pela escala conseqüente da maior demanda proporcionada pela soma das empresas associadas e

se efetivam preferencialmente com fornecedores de produtos, prestadores de serviços, agência de publicidade, assessoria contábil e jurídica. Outras parcerias pretendidas dizem respeito a logística e universidades.

Para algumas redes há algumas ações conjuntas ainda não efetivadas, porém pretendidas, sendo que as principais referem-se a informatização *on-line* com central, comercialização de produto com marca própria, treinamento para toda a rede, seminários ou convenções internas, sorteio de prêmios, padronização de fachadas, marketing compartilhado, uniformes, aquisição de equipamentos para produzir produtos, parcerias para venda de produtos e centralização de estoque de produtos com a criação de Centros de Distribuição para diminuir o custo de aquisição.

3.2.5 O mercado concorrencial

Apesar da concorrência ser mais presente nos bairros onde se situam as empresas de pequeno porte ligadas às redes, e que são representadas por empresas de porte semelhante, os investimentos em marketing e a atratividade direcionada aos consumidores são realizados de forma mais agressiva pelas grandes cadeias do setor (na maioria das vezes de abrangência internacional). Segundo as redes pesquisadas os concorrentes situam-se nos próprios bairros formados por estabelecimentos informais, pequenas mercearias independentes e/ou outras redes horizontais semelhantes. Além do bairro, para aqueles consumidores que possuem condições e estão dispostos a se deslocarem para efetuar suas compras, acrescentam-se os grandes supermercados pertencentes a redes corporativas (ou cadeias) regionais maiores independentes, sendo citados empresas como Dois Irmãos, Unidão, Imec, Assun, Righi, Zaffari, Guanabara, Tischer e as grandes cadeias internacionais Carrefour e Sonae (que no final de 2005 foi adquirido pela Wal-Mart) que atuam com as marcas Big e Nacional.

Contando com infraestrutura mais adequada os concorrentes maiores são mais agressivos, principalmente, em relação aos preços praticados nos produtos em oferta, seguidos da credibilidade e visibilidade da marca na mente dos consumidores pelas sucessivas aparições na mídia, variadas e sucessivas promoções de produtos, localização privilegiada com estacionamentos, divulgação incisiva e atraente, grande variedade de produtos e marcas, visual e *design* do espaço atrativo e confortável, entre outros elementos que atraem os consumidores.

Os presidentes das redes, ao serem estimulados a emitir uma opinião sobre o ambiente das redes por eles representadas destacaram, com muita ênfase, que o comportamento das pessoas (empresários) faz a diferença para o sucesso ou insucesso das atividades e ações conjuntas das empresas e também das redes, assim como a troca de informações foi ressaltada como muito importante para a melhoria dos procedimentos e conhecimento da legislação e novidades do mercado.

Foram citados, como maiores obstáculos para o desempenho das redes e das empresas associadas, a existência de conflitos entre os empresários em relação a algumas ações conjuntas e a dificuldade de realizar reuniões com uma maior quantidade de associados devido às múltiplas atividades que os mesmos desempenham, tornando o tempo disponível destes muito restrito e, também, em alguns casos, a distância geográfica, sendo que esta última também é fator de dificuldade para a entrega de mercadorias negociadas pela rede. Faz-se necessário um aperfeiçoamento na logística integrada, otimizando os processos de negociação, pedido, pagamento, estocagem e entrega de mercadorias e, de parte do poder público, a implementação de legislação que proteja o associativismo, particularmente no aspecto relacionado à taxa de bitributação para as transações efetuadas entre fornecedores, redes e empresas associadas.

4 O ASSOCIATIVISMO DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO SETOR SUPERMERCADISTA E O IMPACTO NO MERCADO CONSUMIDOR

Neste capítulo são apresentados os reflexos das associações de empresas de pequeno porte do setor supermercadista nos consumidores de Santa Cruz do Sul/RS, com dados obtidos através de pesquisa sobre a percepção dos consumidores em relação aos estabelecimentos associados às redes e da realização de um estudo comparativo dos preços praticados nos supermercados de Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul.

Os benefícios advindos da associação de um estabelecimento supermercadista de pequeno porte a uma rede de empresas são inúmeros, conforme pesquisa com os presidentes das redes descrita no item 3.

Entretanto, a opção por um enfoque sistêmico dos reflexos do associativismo em supermercados de pequeno porte requer que se conheça também o impacto no mercado consumidor. Para tanto se optou por realizar uma investigação abordando os consumidores que realizam compras nos estabelecimentos pertencentes a redes empresarias buscando informações sobre a percepção dos mesmos sobre o relacionamento comercial efetivado entre estes e as empresas. Numa segunda pesquisa realizou-se um estudo comparativo dos preços praticados para alguns produtos mais comumente adquiridos.

Embora as pesquisas apresentadas a seguir tenham sido realizadas no âmbito do município de Santa Cruz do Sul, com consumidores desta região, as empresas nas

quais estes consumidores efetuam suas compras pertencem a redes estaduais. Portanto, os resultados obtidos a partir desta pesquisa podem ter similaridade nos demais municípios aos quais estas redes possuem empresas associadas, observando-se algumas características próprias e especificidades do ambiente mercadológico de cada município.

4.1 A percepção dos consumidores dos supermercados de pequeno porte associados às redes de empresas

As pesquisas realizadas com objetivo de verificar os reflexos da rede na sociedade foram realizadas com amostras diversificadas, utilizando-se como referência a terminologia adotada por Malhotra (2001). Para verificar a percepção dos consumidores optou-se por uma amostra não probabilística, por conveniência, cujo cálculo das unidades amostrais a serem pesquisadas considerou 95,5% de nível de confiança e 5 pontos de erro amostral.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário (anexo 05), onde as perguntas foram apresentadas sempre na mesma ordem, com as mesmas palavras e com as mesmas possibilidades de resposta. Essa padronização é importante para ter-se certeza de que todos os entrevistados respondessem às mesmas perguntas, que foram formuladas de forma clara e precisa. Para Malhotra (2001, p. 274) a padronização “garantirá a comparabilidade dos dados, aumentará a velocidade e a precisão do registro, e facilitará o processamento dos dados”.

As vantagens deste tipo de instrumento de coleta (questionário), estão na simplicidade de sua aplicação e posterior processamento e análise dos dados, porém, para uma maior segurança, foi aplicado um pré-teste que, segundo Mattar (1996), tem os objetivos de (a) verificar se os termos utilizados e as perguntas realizadas são de fácil compreensão pelo entrevistado; (b) verificar se estão disponíveis todos os tipos de

respostas nas questões fechadas; (c) analisar se a seqüência das perguntas é a melhor possível; e (d) detectar algum viés, decorrente da forma como a questão está sendo apresentada.

Como objetivo de um contato direto entre o entrevistador e o entrevistado, aplicou-se a técnica da entrevista pessoal. Rea e Parker (2000) consideram como vantagens desta técnica uma maior flexibilidade, possibilidade de utilização de questionários mais complexos, facilidade no contato com o entrevistado, resultando em alto índice de resposta e uma maior garantia de que as instruções de preenchimento sejam seguidas.

As variáveis, definidas a partir de pesquisa bibliográfica, contatos informais com consumidores e pesquisa de monografia orientada pela autora⁵ (BAIERLE, 2000), concentraram-se em identificar fatores como os principais pontos fortes e fracos e motivos para a freqüência aos estabelecimentos, a lealdade e a utilização de cartão próprio da rede e a observação de anúncios na definição do local de compra.

Os dados, coletados entre junho e novembro de 2005, são apresentados através da tabelas e gráficos, objetivando observar as inter-relações entre eles e uma interpretação mais abrangente dos elementos coletados. A análise, que tem por finalidade reunir e organizar os dados, os classifica de forma sistemática, buscando a correta interpretação dos mesmos.

A coleta de informações diretamente com os consumidores, freqüentadores dos estabelecimentos associados a redes (Redefort, Rede Super e Unisuper), que possuem empresas atuando há mais de um ano em Santa Cruz do Sul foi realizada com clientes destes estabelecimentos no momento posterior à efetivação de suas compras e na parte externa, próxima ao supermercado.

⁵ Na monografia Baierle, 2000, a autora do presente trabalho, juntamente com aluna citada, realizou pesquisa com empresários proprietários de empresas associadas às redes do setor supermercadista.

As informações obtidas referem-se, principalmente à frequência ao estabelecimento, aos principais pontos positivos e negativos percebidos, à quantidade de compras de produtos alimentícios e de higiene efetivadas no estabelecimento, a importância do anúncio das promoções, a utilização do cartão de crédito próprio da rede e a percepção quanto ao fato do estabelecimento pertencer a uma rede de empresas.

Todas estas informações foram relacionadas ao perfil dos respondentes para um detalhamento mais preciso das mesmas. Com isso objetiva-se não somente relatar a percepção dos consumidores, mas, principalmente, contribuir para que as redes e as empresas a elas associadas tomem conhecimento da opinião dos consumidores quanto as suas práticas mercadológicas e adotem estratégias de mercado condizentes com os desejos dos consumidores, contribuindo para a melhoria da qualidade das relações entre ambos (empresas e clientes).

A pesquisa contemplou consumidores em igual quantidade quanto ao gênero (50% sexo masculino e 50% do sexo feminino). Quanto a idade, em maior percentual (29,3%) entre 31 a 45 anos e em segundo lugar 27,8% na faixa de 46 a 60 anos. Portanto, a maioria (57%) dos entrevistados encontra-se com idade entre 31 e 60 anos.

Em relação à renda familiar mensal 31,7% dos entrevistados possuem renda na faixa de R\$401,00 à R\$ 800,00, representando a faixa de renda mais significativa dos consumidores entrevistados. Os que possuem renda entre R\$801,00 à R\$1.200,00 representam 27,5%, o que totaliza 59,2% com renda mensal familiar entre R\$401,00 à R\$1.200,00.

Constatou-se que as compras de supermercado na sua maior parte (61,8%) são efetuadas para consumo de um casal e filhos, salientando-se que apenas 8,8% dos

entrevistados efetuam suas compras para o consumo de famílias que incluem membros além do casal e filhos, como avós, tios e outras pessoas (tabelas 01 e 02).

A freqüência mais significativa (29,3%) de compras no supermercado foi de compras feitas de 2 a 3 vezes por semana. Somando as freqüências de compras semanais, de 2 a 3 vezes por semana e mais de 3 vezes por semana chega-se ao percentual de 80,4% dos entrevistados, o que indica que há elevada assiduidade na freqüência dos consumidores nos supermercados pesquisados .

Tabela 01 - Compras em relação ao consumo

	Freqüência	%
Somente uma pessoa	55	13,8
Para o casal	62	15,6
Casal e Filhos	246	61,8
Casal, mais filhos e outros	35	8,8
Total	398	100,0

Fonte: Pesquisa (2005)

Tabela 02 - Freqüência de compras no supermercado

	Freqüência	%
Mais de 3 vezes por semana	105	26,3
De 2 a 3 vezes por semana	117	29,3
Semanalmente	99	24,8
Quinzenalmente	25	6,3
Mensalmente	28	7,0
Eventualmente	25	6,3
Total	399	100,0

Fonte: Pesquisa (2005)

Questionados sobre os principais motivos que levam os consumidores a freqüentar os mercados filiados a redes (tabela 03), os entrevistados citaram como primeiro motivo a proximidade do estabelecimento com a residência. Este fator também

aparece com altos percentuais como segundo e terceiro motivo. Outros fatores mais citados, por ordem de importância foram: como segundo e terceiro motivos as ofertas e promoções; o atendimento e a qualidade dos produtos foram mais citados como quarto e quinto motivos, respectivamente. Numa análise geral das respostas dos consumidores entrevistados constatou-se que a comodidade representada pela proximidade do estabelecimento com a residência é um fator que prepondera na escolha do supermercado que é freqüentado. Entretanto, também as ofertas e promoções e a prática de menores preços são observadas como fator relevante pelos consumidores.

Tabela 03 - Motivos de compra no estabelecimento (em %)

	1º motivo	2º motivo	3º motivo	4º motivo	5º motivo
Próximo de casa	29,8	17,0	12,8	11,3	8,5
Atendimento	26,0	11,7	10,3	14,0	10,7
Ofertas / Promoções	23,2	18,3	19,6	12,8	6,3
Menores preços	7,7	16,7	12,3	11,6	12,0
Horário de atendimento	2,6	5,6	9,2	5,7	10,1
Prazos de pagamento	2,6	4,0	3,9	2,1	2,2
Qualidade dos produtos	2,3	6,1	8,9	12,2	16,4
Limpeza	1,5	6,1	4,7	7,5	8,5
Entrega de compras	1,0	6,1	3,4	4,5	4,7
Cartão de crédito da loja	1,0	0,8	1,4	2,4	0,6
Variedade de produtos / marcas	1,0	3,2	6,4	10,4	14,2
Facilidade de pagamento	0,8	2,4	3,6	2,4	2,8
Cheque pré-datado	0,3	1,9	2,2	2,7	2,5
Outros	0,3	0,3	1,1	0,3	0,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Pesquisa (2005)

Os itens que mais desagradam aos consumidores nos supermercados investigados referem-se, principalmente a demora nos caixas, filas nas seções e pouca variedade de produtos/marcas (tabela 04). Com percentuais semelhantes de citações,

os itens listados representam os fatores negativos dos supermercados de pequeno porte em relação a grandes corporações.

Também como fatores negativos, as seções menos satisfatórias dos supermercados, segundo a opinião dos consumidores pesquisados, tem-se, principalmente, as seções hortifruti, padaria e açougue (tabela 05). Como sugestão do que o mercado poderia oferecer para que ficasse melhor, foi sugerido com destaque: melhores ofertas, promoções e preços e mais caixas para atendimento.

Tabela 04 – Pontos negativos do estabelecimento

	Frequência	%
Demora dos caixas	71	21,0
Filas nas seções	56	16,7
Falta de variedade de produtos / marcas	52	15,4
Falta de empacotadores	41	12,1
Produtos sem preço	27	8,0
Atendimento ruim	25	7,4
Preços abusivos	18	5,3
Tumulto	18	5,3
Falta de higiene	15	4,4
Outras	15	4,4
Total	338	100,0

Fonte: Pesquisa (2005)

Tabela 05 - Seções menos satisfatórias

	Frequência	%
Hortifruti	86	31,6
Açougue	80	29,4
Padaria	57	20,9
Enlatados / Congelados	13	4,8
Prod. limpeza	13	4,8
Cereais	11	4,0
Bebidas	9	3,5
Laticínios	3	1,0
Total	272	100,0

Fonte: Pesquisa (2005)

Quanto a comparação entre a totalidade das compras realizada em supermercados e no supermercado pesquisado (estabelecimentos ligados a rede de empresas), observa-se que não há valores percentuais significativos diferenciados entre os itens analisados (tabela 06). Questionados sobre quais outros estabelecimentos são freqüentados para efetuar o restante das compras dos produtos necessários foram citados pela maioria dos entrevistados supermercados como Nacional, Zaffari, Muller, Vivo e Feliz, identificando-se desta forma os supermercados de grande porte em termos de concorrência no quesito freqüência.

O principal motivo indicado pelos entrevistados pela opção de freqüentar outro estabelecimento (além daqueles pesquisados) refere-se a ofertas e promoções disponibilizadas por estes que, na percepção do consumidor, são mais atrativas. Outros motivos citados são os preços praticados, a proximidade de casa e em menores percentuais a variedade de produtos/marcas e o atendimento (tabela 07). Outros motivos citados com menor freqüência referem-se a maior amplitude do horário de atendimento, variedade e qualidade de frutas e verduras e outros produtos frescos, facilidades de pagamento, ambientes mais higiênicos e rapidez na entrega dos produtos a domicílio.

Tabela 06 - Compras do mês efetuadas no estabelecimento

	Freqüência	%
Até 10%	79	19,8
Entre 11% e 30%	95	23,9
Entre 31% e 50%	42	10,6
Entre 51% e 70%	50	12,6
Entre 71% e 90%	92	23,1
100%	40	10,1
Total	398	100,0

Fonte: Pesquisa (2005)

Tabela 07 - Motivos para freqüentar outro(s) supermercado(s) fora da rede

	Freqüência	%
Ofertas/Promoções	179	38,6
Preço	88	19,0
Proximidade com a residência	78	16,8
Variedade de Produtos/Marcas	33	7,1
Atendimento	29	6,2
Qualidade dos Produtos	11	2,4
Próximo do Centro da cidade	8	1,7
Amizade	7	1,5
Outros	31	6,7
Total	464	100,0

Fonte: Pesquisa (2005)

Dos entrevistados, 79,7% observam as promoções para definir em qual supermercado comprar (tabela 08). Esta informação reflete a importância do investimento em mídia para ao anúncio das promoções e da atração dos consumidores aos supermercados.

Tabela 08 – Observação das promoções divulgadas

	Freqüência	%
Não	80	20,3
Sim	314	79,7
Total	394	100,0

Fonte: Pesquisa (2005)

Os principais meios de comunicação em que os consumidores observam as promoções dos supermercados para definir em qual estabelecimento irá efetuar suas compras são a televisão com 27,5%, o jornal com 23,9% e os folhetos distribuídos com 21,7% (tabela 09).

Nas manifestações espontâneas os consumidores referiram-se ao fato de que nem sempre o que é anunciado na propaganda reflete a realidade nas gôndolas. Os principais argumentos dizem respeito à falta ou pouca quantidade do produto anunciado

como oferta nos meios de comunicação, frustrando o consumidor, que se dirigiu ao estabelecimento com o intuito de adquirir aquele produto mais especificamente. Este aspecto é muito importante de ser observado pelos empresários, pois a perda de credibilidade nas informações que são disponibilizadas afasta os consumidores com o risco de perdê-los definitivamente.

Tabela 09 - Meios de comunicação acessados

	Freqüência	%
Folheto	138	21,7
Jornal	152	23,9
Rádio	81	12,7
Televisão	175	27,5
Veículo de som	36	5,7
No Local	55	8,5
Total	637	100,0

Fonte: Pesquisa (2005)

A grande maioria dos consumidores entrevistados (92,4%) não utiliza o cartão de crédito próprio do supermercado (tabela 10). Os principais motivos citados para a não utilização do cartão referem-se, principalmente, pela preferência em efetuar as compras à vista. Também foi citada a utilização de cheques pré-datados e de outros cartões. Quanto aos 7,6% de entrevistados que utilizam o cartão de crédito próprio da rede ao qual o estabelecimento é associado, 13,8% o consideram muito importante e 69% consideram somente importante.

Tabela 10 – Utilização de cartão de crédito próprio do supermercado

	Freqüência	%
Sim	30	7,6
Não	364	92,4
Total	394	100,0

Fonte: Pesquisa (2005)

Dos entrevistados, a grande maioria (78,7%) tem conhecimento da filiação do mercado a uma rede de cooperação (tabela 11). Questionados sobre as melhorias identificadas após a filiação do estabelecimento à rede de empresas os consumidores citaram, destacadamente, um aumento nas ofertas/promoções, com um percentual de 26,4% das respostas, disponibilização de produtos com utilização de menores preços (13,9%), melhoria na aparência das lojas (12,5%) e disponibilização de maior variedade de produtos/marcas (12,4%) (tabela 12).

Tabela 11 – Conhecimento da associação do estabelecimento à rede empresarial

	Frequência	%
Sim	310	78,7
Não	84	21,3
Total	394	100,0

Fonte: Pesquisa (2005)

Tabela 12 – Melhorias percebidas após a filiação do estabelecimento à rede

	Frequência	%
Ampliação do horário de atendimento	22	2,5
Entrega de compras	26	2,9
Maior facilidade de pagamento	20	2,2
Maior variedade de produtos / marcas	111	12,4
Maiores prazos de pagamento	21	2,3
Mais limpeza	36	4,0
Mais ofertas / promoções	233	26,4
Melhor aparência da loja	112	12,5
Melhor atendimento	53	5,9
Melhor distribuição dos produtos	45	5,0
Melhor qualidade dos produtos	49	5,5
Menores preços	124	13,9
Uso de cartão próprio da loja	39	4,4
Outros	2	0,2
Total	893	100,0

Fonte: Pesquisa (2005)

A fidelidade na frequência aos estabelecimentos em que foi aplicada a pesquisa pode ser detalhada com a relação entre o percentual de compras efetuado e o perfil dos consumidores entrevistados. Constatou-se que grande parte dos consumidores que afirmam realizar entre 71% a 90% de compras de produtos alimentícios e de limpeza nos estabelecimentos pesquisados (pertencentes a alguma rede) tem a idade de até 18 anos (25%) ou mais de 60 anos (35,9%); possuem renda mensal de até R\$ 400,00 (34,8%); realizam compras somente para si (32,7%) ou para o casal (32,3%); e frequentam o supermercado com bastante assiduidade, ou seja, 34,3% efetuam compras mais de três vezes por semana e 26,7% de duas a três vezes por semana.

Os principais pontos negativos apontados pelos consumidores que efetuam grande parte de suas compras nos estabelecimentos em que foi aplicada esta pesquisa se referem à demora nos caixas (30,8%) e preços elevados (28,6%); as seções menos satisfatórias listadas são a de cereais (60%), enlatados/congelados (40%) e açougue (26,3%). Uma melhoria sugerida em maior percentual por este grupo de clientes em relação aos demais é a disponibilização de mais caixas de atendimento.

A importância do anúncio das promoções foi observada em grandes percentuais em todas as faixas etárias, entretanto o maior percentual de respondentes que acompanham o anúncio de promoções para definir qual supermercado pretende frequentar possui mais de 60 anos. Nesta faixa etária 92,3% afirmaram que observam as propagandas antes de dirigirem-se ao supermercado.

Os consumidores com menor renda representam os que mais são influenciados pela propaganda realizada pelos supermercados. Mais de 80% dos consumidores que possuem renda familiar entre R\$400,00 e R\$1.200,00 consideram a propaganda de produtos em oferta como fator importante para definir o supermercado a ser frequentado. Também os clientes que começaram a frequentar o supermercado mais recentemente (até um ano) são os que afirmam em percentual bastante elevado a observação das promoções como atrativo (entre 87% e 89,3%).

Os freqüentadores que são clientes há mais de um ano do supermercado também são aqueles que efetuam o maior percentual de compras no mesmo (84,6% compram entre 71 a 90 % e 82,5% entre 91 a 100%). As principais melhorias do estabelecimento após a filiação à rede também foram observadas na grande maioria por clientes com mais de um ano de freqüência.

As melhorias percebidas após a filiação do estabelecimento a uma rede de empresas e descritas pelos consumidores foram muitas. Os entrevistados que acreditam haver uma melhoria no atendimento em sua maioria são do sexo masculino, têm idade entre 31 e 45 anos, possuem renda familiar entre R\$ 401,00 a R\$ 800,00 e efetuam entre 11% a 30% de suas compras de bens alimentícios e de higiene neste estabelecimento. Para a maioria dos consumidores do sexo feminino, com faixa etária entre 19 e 60 anos, renda familiar mensal entre R\$ 401,00 a R\$ 1.200,00 a principal melhoria do estabelecimento após a filiação foi o aumento nas ofertas e promoções e a prática de preços mais vantajosos.

4.2 Os preços praticados pelos supermercados em Santa Cruz do Sul/RS – dados comparativos entre empresas associadas em rede e as que atuam de forma independente

Complementando as informações referentes aos reflexos da rede na sociedade, além da pesquisa da percepção dos consumidores que freqüentam os estabelecimentos associados às redes, realizou-se um levantamento de preços praticados. Com o objetivo de verificar quantitativamente e comparativamente os preços de alguns produtos, realizou-se um levantamento de preços de junho a novembro de 2005 de itens da Cesta Básica Nacional da Região 3, que inclui os estados do Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul (quadro 23). A lista de alimentos, com suas respectivas quantidades foram estabelecidas pelo Decreto Lei nº 399 de 30 de abril de 1938, que considera que a

Cesta Básica Nacional, com quantidades diferenciadas por região, seria suficiente para o sustento e bem estar de um trabalhador em idade adulta, contendo quantidades balanceadas de proteínas, calorias, ferro, cálcio e fósforo.

A amostra para verificar os preços praticados classifica-se como não probabilística por cota e foi definida pela quantidade de redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista que atuam em Santa Cruz do Sul. Tomando-se como referência o setor e as empresas que possuem atividades no Município, para fins de comparação dos preços praticados formou-se três grupos distintos.

No Grupo 1 foram selecionados aleatoriamente três estabelecimentos associados a cada uma das redes de empresas distintas que atuam no município de Santa Cruz do Sul (Redefort, Rede Super e Unisuper). O Grupo 2 foi composto por três empresas de menor porte não associadas a redes empresariais e que também utilizam a mídia jornal para anunciar promoções de produtos em oferta. No Grupo 3 foram escolhidos três dentre os maiores supermercados atuantes em Santa Cruz do Sul, de acordo com o *ranking* do ano de 2004 divulgado pela ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados).

A coleta dos dados sobre os preços praticados foi realizada nas gôndolas dos supermercados definidos na amostra, sendo que o período escolhido limitou-se à última semana de cada mês, entre junho e novembro de 2005. Para definição dos itens (produtos) selecionados e quantidades utilizou-se como base os listados na Cesta Básica Nacional. Considerando-se a grande quantidade de marcas e preços praticados para um mesmo produto, o critério utilizado para neutralizar esta diversidade foi a escolha do produto que era oferecido pelo menor preço, desde que atendida a exigência da especificação quanto a quantidade previamente estabelecida.

Quadro 23 - Produtos e especificidades utilizados na pesquisa comparativa de preços

	Produto	Especificação	Quantidade
01	Carne		6,6 kg
		Carne bovina	3,3 kg
		Carne de frango	3,3 kg
02	Leite	Natural	7,5 l
03	Feijão	Preto	4,5 kg
04	Arroz	Tipo 1	3 kg
05	Farinha de trigo	Tipo comum	1,5 kg
06	Batata	Rosa	6 kg
07	Tomate	Longa vida	9 kg
08	Pão	Cacetinho	6 kg
09	Café	Moído vácuo	600 g
10	Banana	Prata	7,5 dz
11	Açúcar	Cristal	3 kg
12	Óleo de soja	Lata	1080 ml
13	Margarina	Com sal	750 g

Fonte: Pesquisa (2005)

Os preços dos produtos coletados foram adequados às quantidades estabelecidas no quadro 23 e somados, observando-se o mês de referência e o estabelecimento em que foram coletados. Numa segunda análise fez-me uma média aritmética de todos os preços coletados por grupo, considerando-se os critérios pré-estabelecidos (Grupo 1, três estabelecimentos associados a cada uma das redes de empresas distintas que atuam no município de Santa Cruz do Sul; Grupo 2, três empresas de menor porte não associadas a redes empresariais; e Grupo 3, três dentre os maiores supermercados atuantes em Santa Cruz do Sul). A seguir foi realizada uma comparação percentual dos valores mensais da soma de preços do Grupo 2 e Grupo 3 em relação ao Grupo 1 (Quadro 24).

Quadro 24 – Valores comparativos da Cesta Básica nos estabelecimentos pesquisados, realizada de junho a novembro de 2005 (em R\$).

Empresas / Meses	jun	jul	Ago	set	out	nov	média
Empresas de pequeno porte associadas às redes empresariais							
Grupo 1 – empresa A	106,22	125,41	95,91	111,37	117,51	113,79	111,70
Grupo 1 – empresa B	112,00	121,49	103,18	124,31	112,53	115,02	114,75
Grupo 1 – empresa C	107,46	105,37	118,17	109,80	89,85	127,54	109,69
Média dos preços praticados pelas empresas do Grupo 1	108,56	117,42	105,75	115,16	106,63	118,78	112,05
Empresas de pequeno porte que atuam de forma independente							
Grupo 2 – empresa A	124,32	127,90	127,53	129,03	125,02	135,13	128,15
Grupo 2 – empresa B	138,84	139,16	135,72	133,98	132,25	149,90	138,30
Grupo 2 – empresa C	126,84	123,78	110,95	118,68	111,78	140,87	122,15
Média dos preços praticados pelas empresas do Grupo 2	130,00	130,28	124,73	127,23	123,02	141,97	129,53
Diferença em relação ao Grupo 1 (%)	19,75	10,95	17,95	10,48	15,37	19,52	15,61
Empresas de grande e médio porte							
Grupo 3 – empresa A	135,25	133,11	122,48	131,94	122,98	150,95	132,78
Grupo 3 - empresa B	133,37	124,90	127,61	124,09	115,36	124,42	124,96
Grupo 3 - empresa C	102,01	108,15	93,66	100,75	109,89	100,06	102,42
Média dos preços praticados pelas empresas do Grupo 3	123,54	122,05	114,58	118,93	116,08	125,14	120,05
Diferença em relação ao Grupo 1 (%)	13,80	13,94	8,35	3,27	8,86	5,35	7,14

Fonte: Pesquisa (2005)

Os resultados do acompanhamento de preços mostrou que, comparativamente, durante o período considerado (junho a novembro de 2005) e para os produtos e quantidades pesquisadas, as empresas do Grupo 1, ou seja, aquelas que estão

associadas às redes de empresas, ofereceram os produtos com os menores preços em todo o período, tornando de menor valor total a Cesta Básica adquirida nestes estabelecimentos. As empresas do Grupo 2 (de pequeno porte não associadas às redes) praticaram preços, considerada a média dos seis meses pesquisados, 15,61% superiores que as do Grupo 1 e nas empresas do Grupo 3 (empresas de grande e médio porte) os preços foram em média 7,14% mais elevados que as do Grupo 1.

Na comparação detalhada por mês, em relação aos preços praticados pelas empresas do Grupo 1, observa-se que as diferenças do custo mensal da Cesta Básica para o Grupo 2 foram superiores com índices de 19,75%, 10,95%, 17,95%, 10,48%, 15,37% e 19,52%, respectivamente para os meses de junho, julho, agosto, setembro e novembro de 2005. Na comparação entre o Grupo 1 e o Grupo 3, embora com percentuais mais baixos, mantiveram-se os índices positivos, ou seja, em todos os meses em que foram coletados os preços dos produtos nas gôndolas, a soma dos valores nas quantidades determinadas foi superior nas empresas do Grupo 3. Os valores calculados para os meses de junho a novembro de 2005 apresentaram índices respectivamente superiores de 13,80%, 13,94%, 8,35%, 3,27%, 8,86% e 5,35%..

O oferecimento dos produtos pesquisados a preços comparativamente menores que o das empresas de porte semelhante que atuam isoladamente e, também de empresas de maior porte, demonstra que as empresas associadas às redes praticam preços mais competitivos, embora a diferença não seja tão significativa em alguns meses. Esta constatação comprova, de forma quantitativa, um aspecto muito relevante no associativismo empresarial de empresas de menor porte quanto ao retorno para a sociedade. No caso específico destes supermercados, além de todas as melhorias destacadas pelos consumidores, têm-se itens com preços mais acessíveis, principalmente para produtos de maior consumo.

5 A DINÂMICA – RELAÇÕES, IMPLICAÇÕES E REFLEXOS - DAS REDES HORIZONTAIS DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO SETOR SUPERMERCADISTA DO RIO GRANDE DO SUL

Neste capítulo faz-se uma sistematização das informações obtidas nas pesquisas de dados secundários (livros, revistas especializadas, teses e dissertações) e de dados primários (pesquisas realizadas pela autora deste estudo). Esta parte do trabalho resgata a teoria e a prática objetivando contribuir para uma compreensão mais abrangente e detalhada das inúmeras relações e implicações que ocorrem dentro e no entorno das redes empresariais de empresas de pequeno porte do setor supermercadista do Rio Grande do Sul, visando fornecer mais informações para dar suporte nas ações, sustentabilidade e consolidação destas redes e das empresas a elas associadas. A análise enfatiza (no item 5.1), os elementos contextuais que contribuem para a formação das redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista do Rio Grande do Sul, organizadas e analisadas através de três fatores, a cooperação entre os empresários (a passagem do individualismo para a formação do grupo de pessoas que representam as empresas, que integradas compõem a rede empresarial), a gestão da rede (normatização e processos) e o marketing (elo de ligação entre empresas e consumidores). A inserção e os reflexos da nova organização (rede empresarial) formada pelas empresas associadas em rede no ambiente (mercado e sociedade) é apresentada (item 5.2), através da teia de relações desenvolvidas entre estas e o contexto social em que se estabelecem.

5.1 Relações e implicações das redes de empresas do setor supermercadistas do Rio Grande do Sul

O sistema de varejo alimentício no setor supermercadista atuante no mercado gaúcho pode apresentar-se como:

a) Comércio integrado, que é formado por redes corporativas (cadeias) pertencentes a um grupo particular ou a vários acionistas (a bolsa em alguns casos). Neste modelo, as lojas que compõem a rede são dirigidas por empregados assalariados que gerenciam os estabelecimentos.

b) Comércio independente, isolado, cujos estabelecimentos são de propriedade de empresários independentes que não se filiam a uma rede, nem concessionárias ou a qualquer grupo.

c) Comércio independente organizado, que pode apresentar-se de duas formas:

- franquia, em que a rede é organizada pelo franqueador, que concede o direito de uso da marca e apoio em relação à gestão do empreendimento, mediante pagamento mensal.

- comércio associado (rede flexível horizontal), em que uma rede de cooperação é organizada por empresários independentes, donos de pontos de varejo que se associam para desenvolver uma dinâmica comercial comum, controlada conjuntamente em relação a atividades como: compra, marketing, políticas de promoção e serviços⁶.

Classificadas como redes horizontais flexíveis, as associações de supermercados de pequeno porte, objeto deste estudo, são alicerçadas em três pilares principais que compreendem a **cooperação**, que envolve a liderança e o espírito cooperativo de agregação, a **gestão da rede** com o planejamento, a organização e o

⁶ Classificação baseada em documento publicado por *INDÉPENDANTS & ASSOCIES (I&A, 2005)*.

controle de todos os processos envolvidos para atingir as metas e o **marketing**, evidenciado pelo entrelaçamento de todas as ações com o mercado a ser atingido (figura 03).

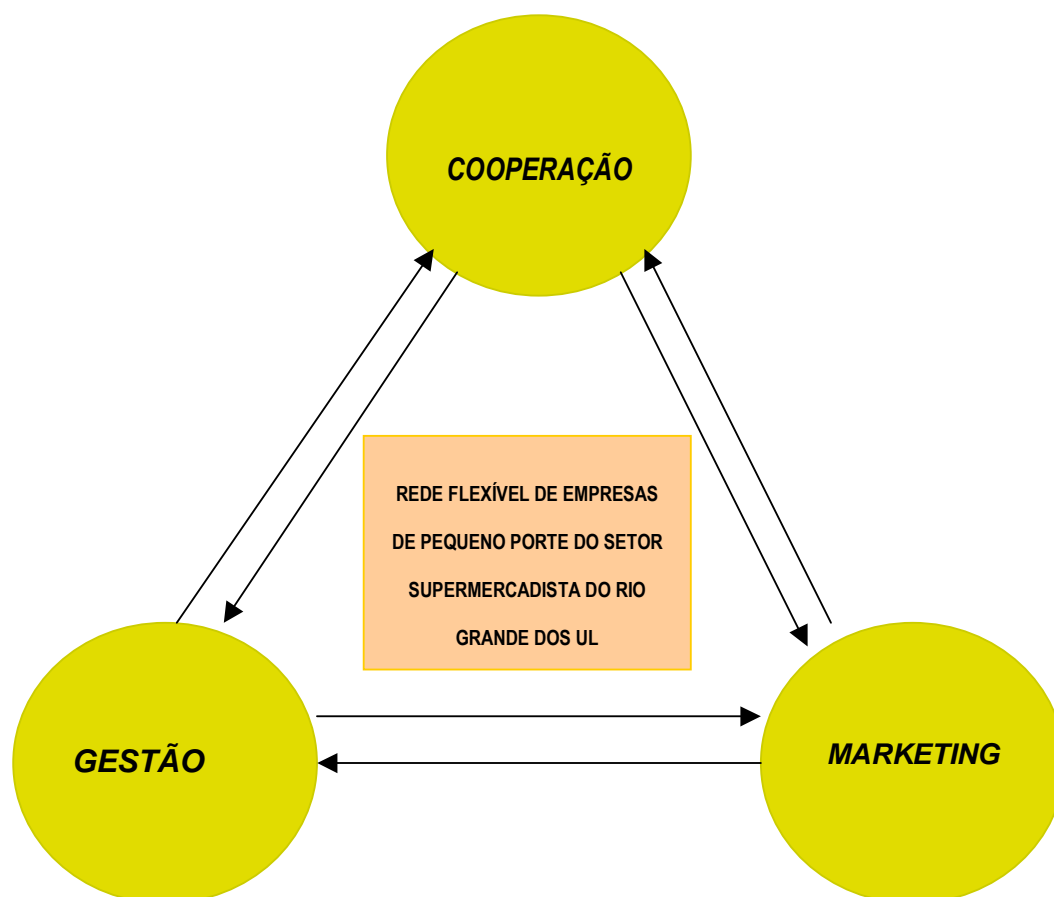


Figura 03 - Principais componentes na dinamização das redes horizontais flexíveis de empresas de pequeno porte do setor supermercadista

Fonte: Pesquisa

5.1.1 Cooperação entre os empresários envolvidos

Particularmente nas empresas de pequeno porte, o empresário representa a empresa em sua totalidade. Na maioria das situações executa todas as atividades rotineiras necessárias ao andamento do negócio, além do gerenciamento que abrange

questões financeiras, negociação com fornecedores, marketing, vendas, planejamento, relação com colaboradores e com a sociedade.

As redes de empresas do setor supermercadistas agregam diferentes empresas de pequeno porte que iniciaram suas atividades de forma autônoma, com empreendedores individuais que gerenciavam seu negócio com total liberdade para a tomada de decisões. Ao integrar uma rede de empresas parte das decisões no gerenciamento de sua empresa passa a ser determinada pelo grupo ao qual esta faz parte. Essa mudança pode confrontar-se com a cultura dos empresários que, se for individualista, cria entraves à cooperação. De forma inversa, se os empresários forem receptivos e estiverem dispostos a colaborar, a rede de empresas (formação e manutenção) se torna mais propensa ao sucesso.

A cooperação inclui a colaboração, o auxílio, o apoio e o trabalho conjunto. Caracteriza-se por relações em que cada membro se envolve compartilhando recursos, participando nas fases de desenvolvimento, implantação, operacionalização e avaliação na compra, fornecimento, fabricação e distribuição de produtos ou serviços. A participação pode ser espontânea ou pré-determinada por acordo entre as partes e, também, com ou sem pré-estabelecimento de retorno de benefícios diretos ou indiretos aos envolvidos.

Num ambiente empresarial, a exemplo das redes horizontais de empresas de pequeno porte abordadas neste estudo, a cooperação envolve, principalmente, interdependência, confiança e responsabilidades mútuas e atinge aspectos conflitantes, como o abandono da concepção de concorrência e adoção do conceito de parceria (DOTTO e WITTMANN, 2004).

A promoção da colaboração depende de condicionantes que são diversos segundo diferentes autores. O relacionamento entre os integrantes tem ligação direta com o desempenho da rede empresarial. Relacionamento baseado em confiança

mútua, que é abstrata e possui como principais atributos a reputação, a capacidade, a transparência e disponibilidade, o cuidado e a identidade o que reflete numa maior interação que torna os participantes mais propensos à troca de informações e experiências, enriquecendo o grupo.

No quesito cooperação relativamente às redes horizontais flexíveis de empresas pequeno porte do setor supermercadista gaúcho sobressaem os itens relacionados a formação, integração, liderança e capital social do grupo (figura 04).

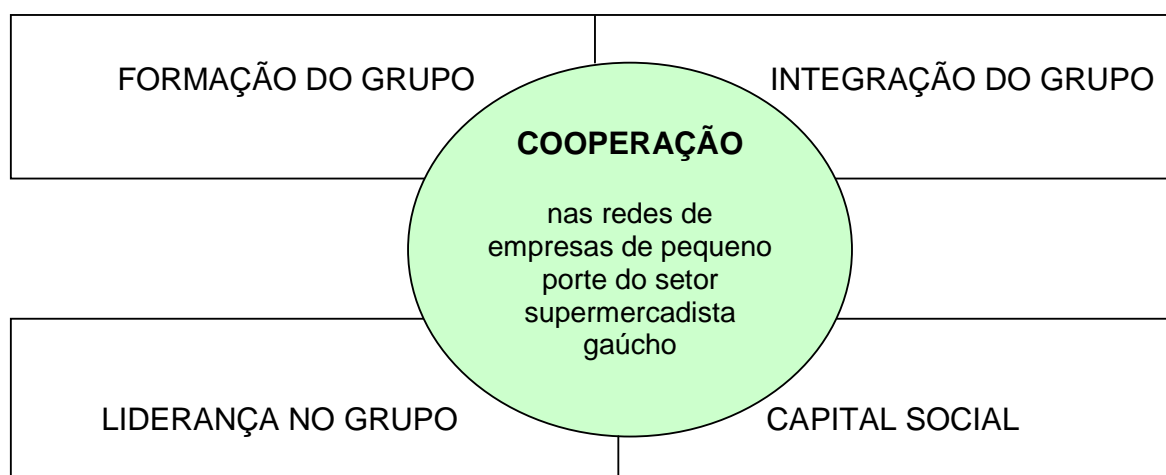


Figura 04 – Principais elementos da cooperação nas redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista gaúcho

Fonte: Pesquisa (2005)

5.1.1.1 A formação do grupo

Um grupo pode ser descrito como uma coleção de pessoas com atividades relacionadas de forma sistemática, para um determinado fim, ou seja, o grupo é um sistema cujas partes se inter-relacionam (MINICUCCI,1997). Enquanto as metas do grupo influenciam na organização das atividades individuais, as metas dos membros

individuais coincidem com a do grupo a que pertencem que mantém a expectativa de que os resultados serão maximizados pela realização da meta do grupo. Para Minicucci (1997, p.80) “qualquer comportamento tanto é caro como compensador – a decisão para manifestar determinado comportamento baseia-se no equilíbrio da recompensa e do custo para tal comportamento, em comparação ao equilíbrio recompensado”. Tendo a recompensa como fator determinante da participação dos membros em um grupo, Thibaut e Kelley, baseados na teoria de Homans, afirmam que, quando da interação de duas (ou mais) pessoas num grupo, cada uma delas prefere expressar um comportamento que lhe proporcione a maior recompensa e o menor custo (MINICUCCI, 1997).

Desde os tempos de Aristóteles existe a idéia de que as organizações ou associações existem para promover os interesses de seus membros, sendo que Olson (1999, p. 18), que estuda organizações que supostamente promovem os interesses de seus membros cita Leon Festinger (psicólogo social) e Harold Laski (cientista político) que afirmam, respectivamente que “a atração que exerce a afiliação a um grupo não é tanto pela sensação de pertencer, mas mais pela possibilidade de conseguir algo através desse pertencer” e que “as associações existem para realizar propósitos que um grupo de pessoas tem em comum”.

Quando um certo número de indivíduos tem um interesse comum ou coletivo – quando eles compartilham um simples propósito ou objetivo – a ação individual independente ou não terá condições de promover esse interesse comum de forma alguma, ou não será capaz de promovê-lo adequadamente. As organizações podem, portanto, desempenhar uma função importante quando há interesses comuns ou grupais a serem defendidos e, embora elas freqüentemente também sirvam a interesses puramente pessoais e individuais, sua função e característica básica é sua faculdade de promover interesses comuns de grupos de indivíduos. Para Olson (1999, p. 72).o autor, “os incentivos econômicos não são, com certeza, os únicos incentivos

possíveis. As pessoas, algumas vezes, sentem-se também motivadas pelo desejo de prestígio, respeito, amizade e outros objetivos de fundo social e psicológico”.

Significando trabalho em grupo a cooperação também se relaciona com a sinergia entre os integrantes do grupo. Para tanto, as normas de grupos são necessárias para que seus membros saibam o que deve ou não ser feito, por um membro específico, sob condições especificadas, sendo que, um grupo tem mais probabilidade de atingir seus objetivos quando seus membros sabem o que fazer para atingi-lo e possui um líder capaz e experimentado (quando comparado a um líder incapaz e inexperiente) (MILLS,1970).

Relacionando os fatores que explicam as diferenças na eficiência de grupos que possuem conhecimento técnico e habilidades semelhantes, pode-se afirmar que um sistema de incentivo pode ser considerado como fator relevante, como descrito na obra de Morton Deutsch (1949) “Na experimental study of the effects of cooperation and competition upon group process” – Human Relations –, citado por Mills (1970), que demonstrou as diferenças entre organizações cooperativas e competitivas⁷. Este experimento, que considerou a produtividade de indivíduos separados e não observou diferença significativa entre as duas organizações, concluiu que sob todos os aspectos estudados os grupos de organização cooperativa eram superiores aos da organização competitiva para enfrentar a situação e obter boas relações internas. As principais características observadas demonstraram que os membros das organizações cooperativas: a) estavam mais interessados na complementação de seus problemas; b) trocavam idéias e descreviam menos dificuldade na comunicação entre si; c) coordenavam sua atividade através da divisão de funções e reunião de resultados; d) mais freqüentemente exprimiam sentimentos positivos entre si; e) mostravam mais intuição e melhor julgamento na decisão de passos seguintes.

⁷ Cooperativas e competitivas internamente, em relação aos membros que compõem a organização.

Também a coesão do grupo, no sentido de proximidade e ligação emocional dos membros em relação ao grupo podem influenciar na produtividade. Estudos demonstraram que grupos coesos são mais produtivos do que os menos coesos (MILLS, 1970). Outro fator importante refere-se ao ajustamento. As orientações interpessoais dos membros devem ser compatíveis. Neste quesito é abordada a personalidade em relação à proximidade proporcionada pelo grupo, pois, enquanto algumas pessoas se sentem bem quando estão próximas de seus companheiros, outras sentem que esta proximidade é perturbadora.

Fatores que podem prejudicar a eficiência do grupo como um todo, dizem respeito à existência de pessoas que demonstram desinteresse e desagrado e a presença de membros que estão comprometidos com objetivos que não são os do grupo. Estes podem ser prejudiciais ao esforço de todo o grupo ou, pelo menos, contribuir para a baixa produtividade do mesmo (MILLS, 1970).

Tamanho, composição, estrutura e poder interferem na autoridade e estrutura de grupos de trabalho. Quanto ao tamanho, quanto maior o número de membros mais difícil se torna para eles participarem de modo funcional nos momentos essenciais de todo trabalho em grupo: a discussão, a decisão e a execução. Sobre a composição, quanto mais homogêneo o grupo mais as identificações com a autoridade e a tarefa do grupo são facilitadas, mais rápida é a integração. Entretanto, nos grupos heterogêneos, embora a integração seja mais lenta, realiza-se com mais profundidade, permitindo, neste caso, mais complementaridade entre os membros. A estrutura e o poder referem-se a definição das posições hierárquicas dos membros do grupo (MAILHIOT, 1991).

A comparação entre grupos mais e menos eficientes revelou, segundo Mills (1970) que os membros do grupo que obtêm mais êxito tendem a comprometer-se mais integralmente com o objetivo do grupo; comunicar-se mais livre e mais claramente entre si; coordenar de maneira mais completa suas atividades; e se sentir mais amigos entre si.

Embora não exista um modelo único de pequenos grupos que seja considerado adequado pela maioria dos sociólogos (MILLS, 1970), nas redes horizontais flexíveis de empresas de pequeno porte do setor supermercadista observa-se com mais adequação o modelo de crescimento cibernético de Deustch, citado por Mills (1970, p.43) que pressupõe que “o crescimento do grupo não ocorre automaticamente; ao contrário, depende diretamente dos seus membros que são capazes de crescimento pessoal e estão ligados as desenvolvimento do grupo”.

Comparando-se aos grupos orientados para a sobrevivência que enquanto mantêm satisfação tentam manter suas fronteiras, os grupos orientados ao crescimento são receptivos a novos sinais, novas possibilidades, novas responsabilidades e “são fontes de experiência, aprendizagem e capacidades e não apenas receptores” (MILLS, 1970, p.43). Para determinar a capacidade de crescimento, em termos de amplitude de exigências, de um pequeno grupo são relacionados como indicativos a adaptação, a realização do objetivo, a integração e manutenção e expansão de padrões.

A adaptação dá-se no sentido de aumento em receptividade (amplitude, diversidade e eficiência dos canais de recepção de informações do mundo externo), na capacidade para aumentar, para além dos limites atuais, os contatos e obrigações do grupo e na capacidade para alterar costumes, regras, técnicas do grupo, a fim de acomodar novas informações e novos contatos.

A capacidade para manter esforço para a busca de objetivo, considerando também objetivos alternativos e mudança de objetivo reflete o segundo elemento indicativo. A integração relaciona-se à capacidade de diferenciar-se em subgrupos, enquanto mantém a unidade coletiva e exporta recursos, sem tornar-se empobrecida. A manutenção e a expansão de padrões é a capacidade de receber novos membros, transmitindo a cultura e capacidades do grupo e formular, em forma permanente, a experiência e aprendizagem do grupo, e reproduzi-las para outros grupos e à posteridade (MILLS , 1970).

5.1.1.2 A integração do grupo

Fator importante no desenvolvimento de um grupo, a exemplo das associações de empresas de pequeno porte que formam redes horizontais, a integração é um processo cujas fases, descritas por Mailhiot (1991), iniciam pelo individualismo, em que os indivíduos que se reúnem por um certo tempo tem a tendência a querer se fazer aceitar como indivíduo. Na fase de identificação inicia a integração a sub-grupos com aqueles que experimentam este mesmo temor e partilham as mesmas apreensões. A integração acontece quando cada um se sente plenamente aceito.

Quanto aos critérios de integração, relaciona-se a (a) validade das comunicações no interior de um grupo que pressupõe a adoção de uma linguagem comum, com símbolos e códigos que lhe são próprios. Os membros deverão apreender a prestar atenção mútua e interesse real; (b) coesão ótima – com a comunicação validada, os membros são capazes de dialogar entre si e se sensibilizar para tudo que os torna diferentes mentalmente uns dos outros, tornando as relações interpessoais coesas e a integração concluída. Nestas condições os membros estão aptos a coordenar, sincronizar e sintonizar seus esforços em relação a tarefa e, se o sentimento de pertencer ao grupo foi adquirido em clima igualitário, não será sentido como uma fixação e, portanto, a interdependência dos membros repousará sobre a autonomia; (c) permeabilidade das fronteiras – quando a integração funda-se sobre solidariedade, não existe ameaça pela saída ou ausência de um dos membros, nem há comprometimento pela chegada de novos, ou seja, as mudanças decorrentes da saída e entrada de membros não ameaça a identidade do grupo (MAILHIOT, 1991).

As principais premissas da integração são a (a) aceitação, pelos membros do grupo, dos momentos de ansiedade, inerentes em todo o processo de crescimento psíquico, o que supõe desenvolvimento de tolerância à frustração. Esta aceitação é necessária para que nos momentos inevitáveis de ansiedade que acontecem durante a evolução da associação, ao invés de crescer e de se superar, poderão regredir

recorrendo a um conjunto de mecanismos de defesa de grupo e de compensação de grupo; e (b) integração que, para ser duradoura e profunda, deve se efetivar pela complementaridade e não pelo nivelamento das diferenças entre os membros. Para que a complementaridade apareça e se atualize entre os membros, o líder precisa criar um clima de grupo onde cada membro percebe-se diferente, mas incompleto e, cada um dos outros membros, como seu complemento eventual. Os membros devem manter as suas características pessoais e colocar à disposição do grupo os recursos únicos que dispõem. Neste sentido, as diferenças de opinião e as divergências de pontos de vista não são consideradas como conflitos e tensões no grupo, porém são acolhidas como outras tantas possibilidades de complementaridade e de interdependência entre os membros na busca de soluções adequadas aos problemas que devem ser resolvidos conjuntamente (MAILHIOT, 1991).

Fazendo referência à obra, *Interaction processes analysis: a method for the study of small groups* de Bales, Minicucci (1997) observa que a interação envolve (a) adaptação em que os elementos do grupo procuram adaptar-se aos fatores externos que influenciam o grupo; (b) controle instrumental e sobre o que é relevante no grupo para o desempenho das tarefas; (c) expressão e administração de sentimentos de satisfação e insatisfação e resolução de antagonismos interpessoais; e (d) desenvolvimento e manutenção com a verificação de camaradagem reinante.

Outro elemento importante na integração é a autenticidade das relações. O aprendizado da autenticidade interpessoal, para Mailhiot (1991,p.90), exige o “desejo de questionar e de atingir o modo mais adequado de comunicação com o outro e um clima de aprendizagem propício ao crescimento e ao aperfeiçoamento humano”. O aprendizado da autenticidade se dá somente quando as comunicações são abertas, confiantes e adequadas para consolidar a integração no interior do grupo e tornar a criatividade duradoura. Neste sentido observa-se que “estabelecer o diálogo não é um dom inato, mas uma atitude adquirida por aprendizado. Somente aqueles que

aprenderam a abrir-se ao outro e a se objetivar a respeito tornam-se capazes de trocas autênticas com ele” (KURT LEWIN, 1945, citado por MAILHIOT, 1991, p.89).

5.1.1.3 A liderança no grupo

Possuir um líder capaz e experimentado aumenta a probabilidade de um grupo atingir seus objetivos (MILLS, 1970). Para atuar com eficiência o líder “deve comportar-se de modo autêntico, deve ser objetivo nas relações interpessoais (aceitar-se e aceitar o outro) o que resulta em empatia” (Minicucci 1997, p. 208 e p. 209), sendo que as dimensões de liderança eficaz contemplam o apoio para estimular a função de aumentar e solidificar no indivíduo o sentido de sua importância, bem como sua dignidade pessoal, no contexto da atividade grupal de que ele participa; a interação para criar ou manter uma rede de relacionamentos interpessoais entre os membros do grupo; dedicar-se a um objetivo, estimulando a função de criar, modificar, enfatizar ou conquistar a aceitação dos membros em relação às metas do grupo; e, por último, a dimensão colaboradora no trabalho com comportamentos que facilitam a realização de métodos de trabalho e a implantação de determinada tecnologia, visando ao alcance dos objetivos do grupo (BOWERS E SEASHORES, citado por MINICUCCI,1997).

Dependendo dos seguidores e dos objetivos que todos almejam alcançar a liderança não pode apoiar-se apenas nas pessoas que possuem essa qualidade, pois o líder deve possuir características como (a) ser suficientemente modesto para constantemente duvidar, estar aberto e escutar; (b) ter desempenho ao longo do tempo, não carisma; (c) almejar responsabilidade, não privilégio; (d) desenvolver uma crença profunda e sincera nos valores e objetivos da organização e a capacidade de vivê-los, articulá-los e procurar com constância que outros os sigam também; e, (e) possuir o desejo de provocar mudanças em tudo, exceto nos objetivos e valores básicos (HAMBRICK et al, citados por ARRUDA E NAVRAN, 2001). Complementando, Gahagan (1976, p. 139), sintetiza as principais funções de um líder como sendo as

tarefas de “iniciação e a coordenação das atividades dos membros individuais em relação à meta” e “relacionamento do grupo com o mundo exterior”.

Para Drucker (1998b, p. 76), a liderança eficaz não depende de carisma, tampouco existem qualidades de liderança ou personalidade de liderança. Para o autor a liderança é trabalho, é “compreender a missão da empresa, defini-la e estabelecê-la de forma clara e visível”, fixar as metas, prioridades e padrões. O líder eficaz deve ver a liderança como uma responsabilidade e não como posição e privilégios e, finalmente, o líder precisa ganhar confiança, ou seja, ter integridade e ser consistente.

5.1.1.4 O capital social nas redes de empresas de pequeno porte

Outra face da cooperação refere-se ao capital social existente que, segundo Fukuyama (1996, p. 41) é decorrente da prevalência de confiança numa sociedade e “difere de outras formas de capital humano na medida em que é geralmente criado e transmitido por mecanismos culturais como religião, tradição ou hábito histórico”. A confiança “[...] organiza as expectativas de relações dentro de amplas redes de vínculos interpessoais, nos quais são intercambiados confidências, favores, bens serviços, emoções, poder e informação” (VELEZ-IBANEZ, 1993, p. 28).

A afirmação de que a formação de grupos sociais resulta de contratos voluntários em que a cooperação serve a interesses de longo prazo é vista sob outra ótica por Fukuyama (1996). Para o autor, a confiança, conceituada como “a expectativa que nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável, honesto e cooperativo, baseado em normas compartilhadas pelos membros dessa comunidade” (FUKUYAMA, 1996, p. 41) é essencial à cooperação, sendo que as comunidades com valores éticos compartilhados não necessitam contratos e medidas legais para salvaguardar as relações, que são apoiadas por um consenso moral prévio que proporciona ao grupo a confiança mútua, “embora contratos e auto-interesses sejam fontes importantes de

associação, as organizações mais eficientes são baseadas em comunidades de valores éticos compartilhados” (FUKUYAMA, 1996, p. 41).

Considerando uma nova exigência que as parcerias e alianças impõem ao gerenciamento das empresas e seus relacionamentos, também Drucker (1998b, p. 36) faz referência à necessidade de confiança nas parcerias entre empresas ao destacar que “numa parceria [...] não se pode comandar, mas somente conquistar confiança”. Considerando que a confiança não pode ser criada e sim gerada, Sabel (1991) e Perrow (1992), citados por Balestrin, Vargas e Fayard (2005), salientam que num contexto adequado e deliberadamente criado, a exemplo das redes de empresas, os membros de um grupo podem ser encorajados a desenvolver a confiança mútua.

Quanto ao potencial colaborativo após a entrada na rede, em pesquisa realizada com pequenas e médias empresas em rede nos EUA foi comprovado que a colaboração está presente de forma acentuada nas redes estudadas. Em geral, comparando empresas em rede com empresas que atuam isoladamente foi constatado que empresas de rede estão duas vezes mais propensas a colaborar com outras empresas da região (MALECKI e TOOTLE, 1996).

A relação existente entre o capital social e a cooperação foi evidenciada também nos estudos de Putnam (2000) que analisou um período de vinte e cinco anos dos governos regionais na Itália e constatou que as regiões que prosperaram não ficaram cívicas porque eram ricas, pois o registro histórico sugestiona que ficaram ricas porque eram cívicas. De acordo com esta compreensão o capital social, ao propiciar relações de cooperação, constrói conexões e ativos que facilitam a colaboração futura em outras tarefas. O capital social tende a ser cumulativo, ou seja, é um recurso que provê aumentos em lugar de diminuições por uso, ao contrário do capital físico, que é esvaziado se utilizado. Assim, seu aumento proporciona acréscimo nos benefícios de investimento em capital físico e humano. Pela interpretação de Putnam (2000, p. 180), “a confiança promove a cooperação. Quanto mais elevado o nível de confiança numa

comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação. E a própria cooperação gera confiança”.

Nesta perspectiva, em comunidades com uma riqueza de capital social, as organizações e os cidadãos atuantes constroem relações para formar uma rede integrada objetivando o bem comum. Os cidadãos são envolvidos quando acreditam que sua participação faz diferença, apóiam e participam quando têm alguma base para confiar na integridade do esforço, baseados em experiências positivas passadas, que ampliam a confiança mútua e possibilitam a cooperação.

Quando vistas sob a ótica das redes empresariais de pequenas e médias empresas do setor supermercadista, as constatações de Putnam (2000), refletem a importância da cultura e postura dos empresários no comprometimento com o grupo. As determinações da rede devem ser atendidas em sua plenitude, principalmente as que se referem às ações no mercado, pois a unidade deve ser mantida para que os consumidores percebam as pequenas empresas do seu Bairro como pertencentes a um grupo maior, com maiores possibilidades de atendê-los satisfatoriamente. Esta satisfação engloba a qualidade dos produtos oferecidos, a variedade, os preços praticados, o ambiente e o atendimento, principalmente.

A existência de capital social entre os participantes quando da formação de associações de pequenas e médias empresas do setor supermercadista pode ser considerada um fator de alavancagem, porém, também são encontradas características de grupos sociais com participantes que nunca desenvolveram ações integradas em outros grupos e que se adaptam e são construtivos, crescendo e ajudando o grupo no desenvolvimento de suas atividades.

5.1.2 Gestão nas redes de empresas supermercadistas de pequeno porte

O comportamento de qualquer organização é moldado pela forma como esta foi concebida e pela dinâmica do mercado. Estes elementos orientam as decisões do que deve ou não ser feito, a relação com clientes e concorrentes, do que é considerado resultado significativo ou não, dos valores importantes de serem conservados e/ou fortalecidos, das forças e fraquezas, das políticas de novas tecnologias, recursos humanos, informatização, entre outros. Enfim, uma teoria do negócio, que, segundo, Drucker (1998a), toda organização, seja empresa ou não, deve ter.

Em termos de gestão, a teoria da organização distingue, basicamente, dois conceitos principais: a organização da estrutura (definição de responsabilidades e funções) e a organização do ciclo operacional (etapas de trabalho e fluxos de ação), que devem ser congruentes (WOERNER, 1997) (figura 05). As empresas de pequeno porte do setor supermercadista, ao associarem-se formam uma nova organização, uma central de negócios, que, como tal, prescinde de uma gestão eficaz de suas atividades, ou seja, precisam decidir conjuntamente o que fazer e como fazer para obter sucesso no mercado de atuação.

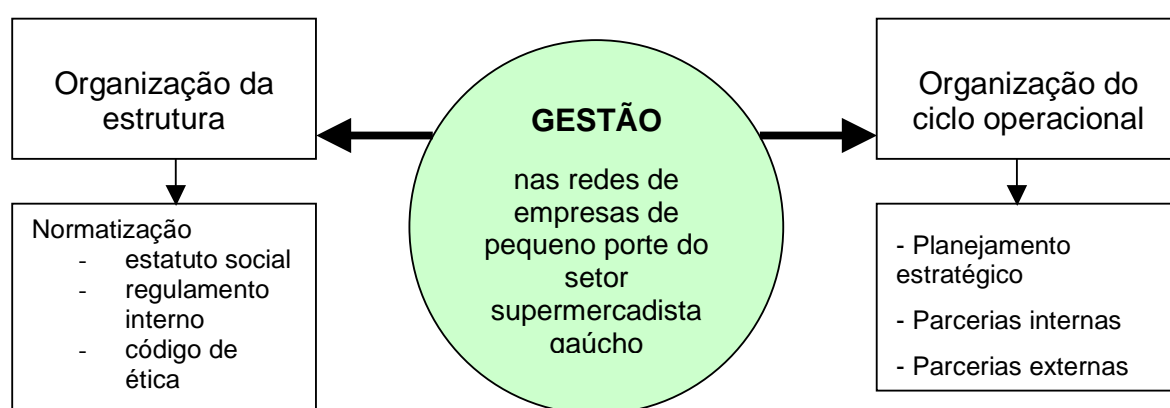


Figura 05 – Principais elementos da gestão nas redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista gaúcho

Fonte: Pesquisa (2005)

5.1.2.1 A organização da estrutura

Referente a organização da estrutura, inicialmente, nas redes, o grupo de empresários interessados em atuar conjuntamente, busca a normatização das atividades. A probabilidade de um grupo atingir seus objetivos é maior quando, além de possuir um bom líder, os membros do grupo sabem o que deve ou não ser feito, ou seja, as normas são claras e detalhadas para os membros e as situações específicas (MILLS,1970). Nas redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista os principais instrumentos utilizados para o regramento da organização são a elaboração do estatuto social, do regulamento interno e do código de ética. Nas redes formadas a partir da interferência de alguma Instituição (governos, Universidades, Sindicatos, etc.) estes instrumentos reguladores são adaptados a partir de um modelo pré-existente.

O estatuto social compõe-se essencialmente: (a) da denominação da associação, da sede e dos objetivos a que esta se destina; (b) do quadro social com as especificações quanto à composição, quem pode ser admitido como sócio e como são realizadas as eliminações de empresas da sociedade; (c) dos direitos e deveres das associadas; (d) da composição do orçamento; (e) da formação da diretoria e conselhos (administrativo, fiscal e ético), atribuições, com respectivos mandatos e processo eleitoral; (f) da realização das assembléias gerais, ordinárias e extraordinárias; (g) dos instrumentos de registro das atividades da associação; e, (h) dos encaminhamentos no caso de dissolução da associação.

Complementando o Estatuto Social as associações elaboram um regulamento interno que define as condições em que serão realizadas as parcerias, as ações em conjunto, a padronização e a comunicação coletiva. Também há a definição do rateio das despesas de manutenção da estrutura e atividades da associação, das normas para adesão de novas associadas (perfil das empresas e documentos exigidos), de desistências e exclusões, transferências e sucessões, assim como outras normas gerais de funcionamento como as infrações e penalidades a serem aplicadas.

Outro instrumento complementar ao Estatuto Social é o código de ética que baliza os direitos e deveres das empresas associadas. O cumprimento dos compromissos acordados, a utilização do nome da rede, as relações entre os membros do grupo e dos membros com a diretoria são alguns dos principais elementos contidos no código de ética. Com as regras estabelecidas, o código prevê as normas para instauração e condução do processo ético e as formas de aplicação das penalidades previstas.

5.1.2.2 A organização do ciclo operacional

No tocante a organização gerencial do ciclo operacional (gerencial), uma rede de empresas de pequeno porte do setor supermercadista segue as principais etapas de outras organizações comerciais, com algumas especificidades características de associações. Iniciando com identificação/descrição do cenário e elaboração do planejamento estratégico que norteará as principais ações, a associação precisa definir questões internas (entre associados, como troca de informações, informatização e logística) e externas (parcerias com empresas não associadas, como fornecedores e consultorias).

a) Planejamento estratégico

No planejamento estratégico são definidos os objetivos de médio e longo prazo de uma organização, sendo, para Chiavenato e Sapiro (2003), “um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”.

Para Drucker (1984),

o planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (DRUCKER, 1984, p.133).

Pode-se definir estratégia empresarial como a determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas (CHANDLER Jr, citado por CHIAVENATO E SAPIRO, 2003). Simplificando, as organizações, incluindo-se aqui as redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista, devem definir claramente em que negócio estão, que tipo de organização são, quais as metas e qual o melhor caminho (políticas e seqüências de ações) a ser seguido para atingir os objetivos almejados, de forma mais eficiente possível para obtenção de vantagem competitiva.

Elaborado de forma integrada com outros planos (táticos e operacionais) da empresa, o planejamento estratégico deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. Para Chiavenato e Sapiro (2003), o processo do planejamento estratégico abrange (a) declaração de missão (define o negócio, delimitando o ambiente de atuação); (b) visão do negócio; (c) diagnóstico estratégico externo; (d) diagnóstico estratégico interno; (e) fatores-chave de sucesso; (f) sistema de planejamento estratégico; (g) definição dos objetivos; (h) análise dos públicos de interesse (*stakeholders*); (i) formalização do plano; e (j) auditoria de desempenho e resultados (Figura 06).

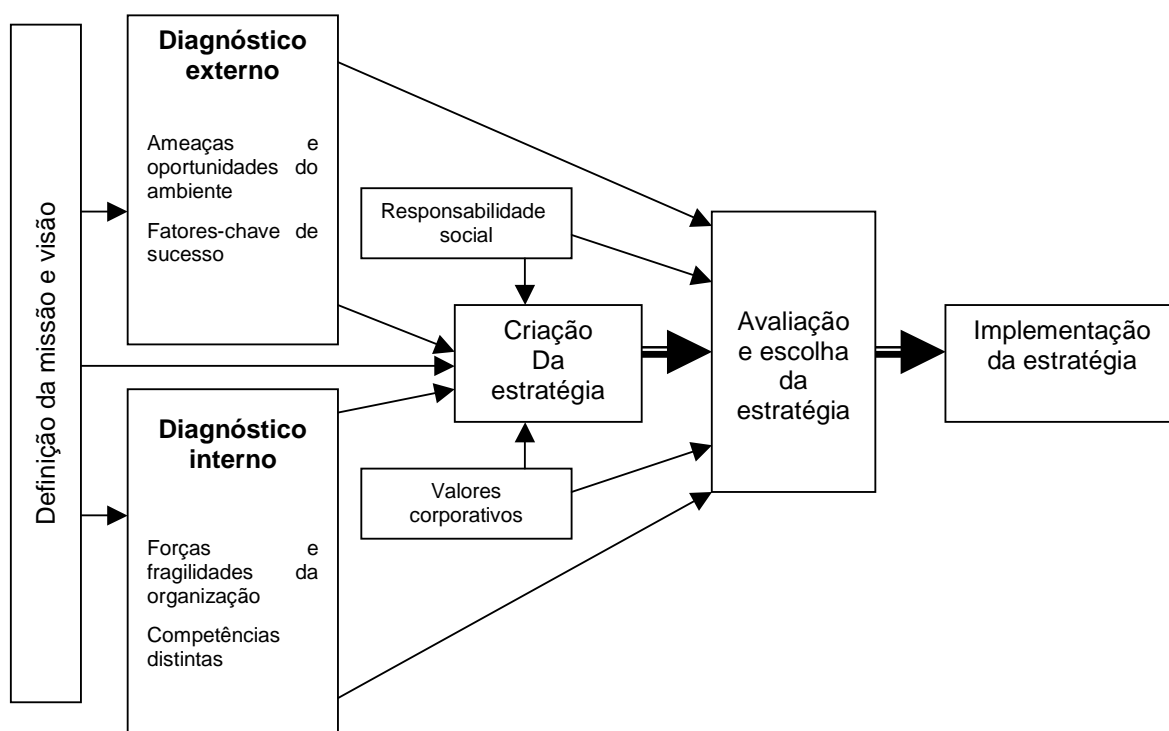


Figura 06 - Modelo básico de planejamento estratégico

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003)

b) Gestão das relações entre empresas associadas (parceria interna)

No modelo de associativismo empresarial adotado pelas empresas de pequeno porte do setor supermercadista estudado, as pessoas envolvidas são o principal elemento, pois o processo de envolvimento gerado por regras de trabalho, pela participação democrática e a valorização do indivíduo proporciona à rede flexível horizontal a eficiência necessária ao sucesso. A rede de cooperação é um lugar de reflexão, de reunião, sendo que as convenções, assembléias gerais, reuniões regionais e de comissões, multiplicam as oportunidades de trocas densas e construtivas. O aprendizado e a prática de trocas refletem no comportamento dos associados participantes destes eventos que se tornam os portadores, os distribuidores e os

promotores desta experiência para outras situações em que se relacionam dentro da sociedade.

Entre as empresas associadas a fluidez da troca de informações deve ser ampla e permanente. Espaços devem ser proporcionados para que as experiências adquiridas pela prática dos empresários do setor associados à rede e adquiridas no decorrer de suas atividades sejam compartilhadas com os demais na busca de aperfeiçoamento da atividade.

Em algumas redes os empresários formam comissões para cuidar de assuntos específicos como marketing, negociação, expansão, entre outros. Para compor as comissões alguns empresários, em rodízio de funções, assumem o compromisso de viabilizar as ações previstas no planejamento estratégico, ajustando-as, de acordo com a dinâmica do mercado e o aval da Assembléia Geral.

A busca para proporcionar rentabilidade nas ações realizadas em conjunto deve ser assumida por todos os associados e envolve a definição das parcerias a serem efetivadas, a negociação conjunta e os preços a serem praticados. A gestão da logística de abastecimento, considerada um dos pontos críticos para o desempenho das redes de supermercados pesquisadas, inclui a definição de estoques, do espaço físico de operação da central, a possibilidade de entrega centralizada (Centros de Distribuição) e dependem substancialmente da localização das lojas, da tributação estadual (do ICMS), tipo de mercadoria (perecibilidade), da cadeia de fornecedores e distribuidores existentes e da possibilidade de transferência direta para consumidores (via *internet*).

A centralização física das operações das associações de empresas de pequeno porte do setor supermercadista dá-se com a escolha de um local adequado para a realização das atividades de rotina, como atendimento aos associados e aos parceiros, para as reuniões de comissões e as assembleias gerais. Nas redes em que há centros

de distribuição (CD) e/ou a comercialização de produtos com marca própria, o espaço físico é ampliado para atender estas demandas.

Informatizar os associados agiliza os procedimentos tanto na troca de informações entre estes e a rede quanto na conexão com os fornecedores e consumidores. A comunicação da rede com o associado, quando feita *on-line* diminui custos e tempo. As orientações quanto aos procedimentos a serem adotados, as parcerias efetivadas e o potencial de compra de cada associado podem ser realizados com rapidez, assim como a sistematização destas informações por parte da rede. Para os fornecedores a informatização dos pedidos proporciona agilidade na efetivação e na gestão dos estoques. Os consumidores podem ser beneficiados com a utilização de pagamento e parcelamento com cartões de crédito disponíveis no mercado e outras praticidades que os mesmos proporcionam.

O treinamento dos funcionários realizado coletivamente, o oferecimento de cursos de aperfeiçoamento para gestores e profissionalização de áreas importantes (gerência, logística, marketing, etc.); a introdução do cartão próprio e de produtos com marca própria; definição de zoneamento e de valores a serem pagos pelo associado; investimento em tecnologia e infra-estrutura e controle das ações conjuntas são outros elementos importantes na gestão da rede.

Migrar para uma marca única, que identifique a pequena empresa como pertencente a uma organização maior, no caso a rede, configura-se inicialmente num custo que precisa ser acordado entre os associados. Somando-se a utilização da marca única, os associados definem a padronização de fachadas, uniformes, sacolas, procedimentos e marketing. O investimento desta padronização é compensado pelos inúmeros benefícios advindos desta ação. Um dos principais se refere à possibilidade de compartilhar a mídia para a fixação na mente dos consumidores da marca e anúncio das ofertas feito conjuntamente.

Padronizar fachadas favorece a identificação e a ligação, para os consumidores, entre a empresa e a rede divulgada na mídia. A padronização de procedimentos e marketing qualifica o desempenho da empresa individualmente pela possibilidade de que estes podem ser assessorados por empresas prestadoras de serviço especializadas nestas áreas. Quanto aos uniformes e sacolas, estes podem ser adquiridos a preços menores e com maiores prazos junto aos fornecedores devido ao maior volume adquirido.

Outro grande benefício advindo da utilização de marca única pelas empresas de pequeno porte associadas a redes de supermercados é a possibilidade de comercializar produtos com marca distribuidor (MD).

Os produtos com marca distribuidor são fabricados pelas empresas supermercadistas ou sob seu controle, e vendidos com o nome do supermercado ou com outro nome (nesse caso chamado marca própria), preferencialmente nas lojas deste mesmo distribuidor. Utilizada como ferramenta de aprofundamento das relações entre empresa e consumidor, a comercialização de produtos com marca distribuidor possibilita às empresas supermercadistas a apropriação da margem do produtor (MAILLARD, 1988; FAYAD & SERET, 1989 e SPROESSER, 1995, citados por SENHORAS, 2003).

Quando da opção por utilização de marcas de distribuição, as redes podem fazê-lo através de produtos genéricos ou brancos, marcas bandeiras, marcas próprias e não exclusivas (Quadro 24). A definição por um ou mais tipos de marcas de distribuição depende, basicamente, da configuração da rede, do produto a ser comercializado e do mercado de atuação.

Quadro 24 – Tipos de marca distribuidor utilizadas em supermercados no Brasil - 2003

Características	Produtos Genéricos	Marcas Bandeira	Marcas Próprias	Não exclusivas
Marca	Sem nome – menção da categoria de produto	Nome e/ou logotipo do supermercado	Marca diferente do nome do supermercado	Marca diferente do nome do supermercado
Posicionamento	Inferior	Intermediário ou superior	Intermediário ou inferior	Intermediário
Qualidade	Padrão mínimo	Idêntica ou próxima ao líder de mercado. Controle severo.	Idêntica ou próxima a do líder	Próxima a do líder
Preço	Ao menos 30% inferior ao preço do líder	Inferior 5-20% ao preço do líder	Inferior 5-10% ao preço do líder	Inferior e 10% ao preço do líder
Sortimento	Produtos de base	Bastante completo para os produtos de forte rotação	Presente em grande número de famílias de produtos	Presente em produtos alimentícios
Embalagem	Sóbria	Sóbria. Leva as cores e/ou logotipo do supermercado	Código de cores e formas conformes ao mercado	Código de cores e formas conformes ao mercado
Distribuição	Somente lojas da rede	Somente nas lojas da rede	Somente nas lojas da rede	Oferecida ao conjunto de distribuidores presentes no mercado

Fonte: Adaptado de Senhoras (2003)

c) Gestão das relações com empresas não associadas (parcerias externas)

As parcerias efetivadas pela associação comprometem e determinam o desempenho das redes de empresas estudadas. Os fornecedores escolhidos e as negociações efetuadas refletem nos benefícios que as empresas repassam aos consumidores e, por conseqüência, na rentabilidade das mesmas, através da maior quantidade de itens vendidos e na possibilidade de aumentar a margem de lucro dos

produtos comercializados. As parcerias com fornecedores também contemplam verbas para utilização em marketing, principalmente no uso de mídia para anúncio de ofertas dos produtos o que propicia um aumento substancial da comunicação entre as empresas e os consumidores, tão importante no ambiente competitivo em que estas atuam.

A contratação de consultorias conjuntamente proporciona redução de custos pelo volume de serviços negociados. Acordos efetuados com empresas que oferecem serviços nas áreas contábil, jurídica, de gestão, de comunicação e marketing, entre outras são parcerias que melhoram o desempenho das empresas, tornando-as individualmente mais forte e aptas, fortalecendo, por consequência toda a rede à qual estas pertencem.

Destaca-se que as parcerias com fornecedores e com prestadores de serviços, embora consideradas estrategicamente necessárias para a competitividade, muitas vezes são realizadas de forma parcial quando as empresas atuam isoladamente, devido aos altos custos que representam. A amplitude e o grau das relações aumenta consideravelmente quando estas mesmas empresas pertencem à rede, pois as parcerias são efetivadas sob outros patamares, principalmente no que se refere à maior quantidade negociada e à abrangência geográfica, que significa o relacionamento em relação às realizadas com empresas que atuam isoladamente.

5.1.3 Marketing de empresas do setor supermercadista

No varejo o marketing configura-se em elemento essencial, pois esta atividade encontra-se intimamente relacionada ao consumidor final, enquanto elo de ligação entre este e o fabricante. É no varejo que o consumidor realiza o primeiro contato físico com os produtos e defronta-se com alguns atributos tangíveis e intangíveis que poderão ser decisivos para a efetivação da compra. No setor supermercadista esta proximidade é

elevada devido ao atendimento ser efetuado em forma de auto-serviço, em que os produtos ficam próximos e em contato direto com o consumidor, com pouca ou nenhuma interferência de vendedores que possam influenciar a escolha do produto a ser adquirido.

Oriundo de processos de trocas, ou seja, quando algo é oferecido a alguém que deseja este bem e que o adquire oferecendo uma contrapartida que é aceitável pela outra parte, pode-se afirmar que o marketing existe desde os primórdios da humanidade. Porém, como ciência surgiu nos Estados Unidos no início do século XX. Kotler e Armstrong (2000, p. 3), definem marketing como “o processo social e gerencial através do qual, indivíduos e grupos, obtêm aquilo que necessitam e que desejam, criando e trocando produtos e valores com outros”. Os autores analisam o marketing através dos termos necessidades, desejos, demandas, produtos, utilidade, valor, satisfação, qualidade, troca, transações, mercados e relacionamentos. As necessidades humanas acontecem pela privação de alguma satisfação básica, incluindo necessidades físicas, sociais e individuais que são inerentes ao ser humano. Os desejos são a vontade para satisfações específicas das necessidades que são moldadas pela cultura e pela personalidade individual. Com recursos limitados e desejos quase ilimitados o consumidor precisa escolher dentre o que lhe é ofertado o que lhe proporcione maior satisfação e maior valor em relação ao que será despendido, assim a demanda somente ocorre quando os desejos são respaldados pela habilidade e vontade de adquirir algum produto. Quanto ao produto, este se configura em qualquer coisa que possa ser oferecida a alguém para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Nesta perspectiva produto pode ser algo tangível ou intangível, como bens físicos, serviços, pessoas, lugares, idéias ou atividades. A utilidade dos produtos é a estimativa do consumidor da capacidade total dos produtos em satisfazer suas necessidades, sendo que o valor refere-se à relação entre a utilidade e o custo do produto.

A troca, entendida como conceito central do marketing, ocorre quando na busca de satisfazer necessidades e desejos os indivíduos obtêm um objeto desejado e oferecem algo em contrapartida. Neste contexto de troca surge a transação, ou seja, há uma troca de valores entre os que a efetuam. Na transação há valoração e concordância sobre os termos da troca. O volume de trocas e transações num ambiente forma um mercado que é o conjunto de todos os compradores reais e potenciais de um produto. O mercado compõe-se de clientes potenciais que compartilham de uma mesma necessidade ou desejo e estão aptos a engajar-se num processo de troca para satisfazer aquela necessidade ou desejo.

No setor supermercadista, Barrizzelli, citado por Ferreira (2001) enfatiza que o marketing deve ser a prioridade, com o objetivo de incrementar as parcerias com fornecedores para eliminar estoques, fazer exposição contínua, estruturar os espaços e aproveitar ao máximo a área do mercado para vender. Também Prado e Marchetti (1997) salientam que o marketing deve ter atenção especial neste setor, pois a satisfação do consumidor é um dos principais instrumentos de diferenciação entre uma empresa e sua concorrência e, em decorrência, é uma das principais fontes para a conquista do lucro.

Com um planejamento estratégico mais próximo do mercado e orientação para os resultados, a empresa atua na busca de produtos e/ou serviços que ofereçam aos consumidores um valor diferenciado permanente, ultrapassando as expectativas dos consumidores e iniciativas competitivas, estabelecendo novos padrões de inovação para o setor num mercado em constante mutação e altamente competitivo. Monitorando os principais atores e forças do sistema ao qual faz parte a empresa mantém-se atenta para as oportunidades e ameaças do macro ambiente (demográfico, econômico, natural, tecnológico e político) e controla o micro ambiente (a própria empresa, consumidores, fornecedores, intermediários, concorrentes e outros públicos de interesse).

O marketing é responsável por projeto de produto, atribuição de preço, disponibilização e satisfação dos clientes, podendo ser utilizado desde o grande conglomerado multinacional, até a pequena empresa de serviços sem fins lucrativos. Possuindo caráter diversificado, seu conceito compreende um processo de planejamento e execução do conceito, preço, comunicação e distribuição de idéias, bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais (KOTLER, 2001).

Relacionando o que chamou de 'quatro lições de marketing para o futuro', Drucker (1998a) destaca que as empresas devem (a) considerar que os clientes não podem ser comprados com ofertas imediatistas e transitórias, pois estes perdem o interesse na empresa assim que as ofertas expiram; (b) estar atento ao modo como o mercado de atuação deve ser definido, buscando dar foco, encontrar um público-alvo ao produto que está sendo oferecido; (c) prestar atenção nas pessoas que ainda não são clientes, ou seja, aqueles consumidores em potencial que realizam suas compras nas empresas concorrentes; e (d) explorar as mudanças demográficas transformando-as em oportunidades. Nas palavras do autor:

sempre soubemos que comprar clientes tem um efeito bumerangue; que só se pode usar pesquisa de mercado para aquilo que já está no mercado; que é o cliente, não o fabricante quem define um mercado; que aqueles que deveriam ser clientes, mas não são constituem o grupo, crítico a ser observado; que as mudanças tem que ser exploradas como oportunidades e que as mudanças demográficas oferecem as maiores – e menos arriscadas – oportunidades (Drucker, 1998a, p. 168).

Os principais elementos destacados, relativos ao marketing adotado pelas empresas de pequeno porte associadas às redes flexíveis horizontais, referem-se ao mercado de atuação, à qualidade percebida, o atendimento aos clientes e à comunicação entre a empresa e os consumidores (figura 07).



Figura 07 - Principais elementos relativos ao marketing adotado pelas empresas de pequeno porte gaúchas associadas às redes flexíveis horizontais
 Fonte: Pesquisa (2005)

5.1.3.1 O mercado de atuação das empresas do setor supermercadista do Rio Grande do Sul

As atividades do setor supermercadista ocorrem num ambiente mercadológico caracterizado pela alta competitividade, com muitas empresas atuando (muitas delas em nível mundial), em que a concorrência é elevada e a oferta de produtos/serviços qualificada. Portanto, é necessário conhecer os concorrentes (organização e desempenho do mercado concorrencial estão descritos no item 2 deste trabalho) e compreender os consumidores. A diversidade de possibilidades na aquisição de produtos desencadeia nos consumidores uma percepção mais apurada de sua importância e, conseqüentemente, uma ampliação de suas expectativas e exigências. Por parte das empresas há uma busca constante pelo desempenho adequado e condizente com as expectativas dos consumidores e, quando possível, superar as iniciativas e atuação das empresas concorrentes. Neste ambiente mercadológico, muitas empresas de pequeno porte encontram na associação em redes horizontais uma oportunidade para atender de forma mais abrangente as expectativas dos consumidores, amenizando os impactos negativos do mercado e as dificuldades para acompanhar as constantes mudanças.

Através da relação entre a expectativa e o desempenho percebido mede-se a satisfação do comprador quanto à aquisição de determinados produtos. Nesta comparação, se o desempenho fica aquém das expectativas, há insatisfação; quando acontece a equiparação, há satisfação; e, se o desempenho supera as expectativas, há o encantamento (KOTLER, 2001). Considerando que o comportamento do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, e que o processo decisório de compra se realiza através de etapas que são o reconhecimento das necessidades, a busca de informações, a avaliação das alternativas, a decisão de compra e comportamento pós-compra as empresas precisam conhecer e constantemente monitorar as expectativas de seus atuais e potenciais clientes.

As pesquisas realizadas junto aos consumidores (a exemplo da apresentada neste trabalho no item 4.1) municiam as empresas de informações pertinentes à percepção dos mesmos quanto aos produtos/serviços oferecidos e embasam decisões sobre o posicionamento da empresa frente ao mercado, desenvolvimento das estratégias e o *mix* de marketing que engloba a marca, o produto/serviço, preço, ponto de venda, comunicação e as pessoas envolvidas nas ações que a empresa implantar no mercado de atuação.

No setor supermercadista a empresa é percebida, principalmente, através da qualidade de produtos em oferta, pelo *lay-out* da loja, bom atendimento, prática de melhores preços, variedade de produtos e marcas, anúncio de ofertas/promoções e visibilidade/conhecimento/credibilidade da marca.

Segundo Paulo Goelzer, vice-presidente sênior da *Internacional Grocers Alliance* (IGA), citado por Tanabe (2001), uma organização franqueadora com 4 mil supermercados associados em todo o mundo e faturamento anual de US\$ 19 bilhões, o empresário de médio e pequeno porte, ao competir na área do varejo deve copiar das grandes corporações somente o que é apropriado para sua vocação. “As empresas precisam olhar menos as grandes redes e mais para os consumidores, procurando

antecipar as suas necessidades. Para exemplificar, isso pode significar mais variedade no setor de confeitaria ou açougue, onde a carne já pode ser recheada, e mais opções de jornais e revistas ou cafeteria para uma loja metropolitana” (GOELZER, citado por TANABE, 2001, p. 7).

5.1.3.2 A qualidade percebida nas empresas do setor supermercadista

A qualidade tem um efeito direto sobre o desempenho do produto ou serviço podendo ser percebida na totalidade de aspectos e características do mesmo. Ligada diretamente ao cliente, a qualidade é definida pela *American Society for Quality Control* como a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço com capacidade de satisfazer as necessidades do cliente.

Referindo-se à vantagem competitiva no setor de varejo, Magalhães (1998) coloca que esta é obtida através de um diferencial exclusivo que é a “qualidade percebida pelo cliente, que distingue sua empresa, de forma positiva, de sua concorrência. Quando fazemos uma avaliação sobre o poder e o valor das marcas no mercado, percebemos que o varejo nunca foi muito forte nessa área. Na verdade seu papel sempre foi mais o de comercializar grandes marcas do que criá-las” (MAGALHÃES, 1998, p. 131).

Em relação a qualidade no setor supermercadista, esta deve ser vista pelo ambiente da loja e dos produtos ofertados, sendo que alguns itens devem ser considerados essenciais, pois podem comprometer a saúde dos consumidores. Além dos riscos à saúde do cliente, podem ocorrer perdas acentuadas de produtos como quebra ou diminuição da vida útil, devido à presença de microorganismos deteriorantes que estragam alimentos somado à falta de controle de temperaturas de armazenamento e exposição de produtos. Considerando que o homem é um dos principais portadores de microorganismos e parasitas, a higiene pessoal e ambiental

devem ser prioridades. Outros fatores que interferem na segurança e qualidade dos produtos são ventilação, iluminação, cores e ruídos. Quanto aos prédios, aspectos como localização, piso e drenagem, paredes, tetos, portas e janelas, energia elétrica, sistema de esgotos, água e gás devem ser observados.

A higiene ambiental relaciona-se a estrutura e higienização das câmaras de refrigeração, congelamento, higienização das áreas de manipulação e de preparo e higienização dos contentores. Também sanitários, vestiários e lixeiras são espaços cuja higiene deve ser mantida impecável, além do controle de pragas (roedores, pássaros, insetos e baratas).

Na secção específica de frios e laticínios os cuidados referem-se ao recebimento das mercadorias, estoque e armazenagem, câmaras de refrigeração e congelamento, higiene e manipulação de alimentos, cuidados na embalagem e cuidados na exposição. Quanto às frutas, legumes e verduras (FLV) observa-se o recebimento, armazenagem, refrigeração, umidade, manipulação e preparo, embalagem, exposição dos produtos, reposição e reaproveitamento de produtos. Na manipulação de carnes, aves e pescados os elementos de qualidade encontram-se principalmente no recebimento, armazenagem, câmaras de refrigeração e congelamento, cuidados na embalagem e na exposição, enquanto que na padaria e rotisseria aspectos como estrutura física e equipamentos são importantes.

Nas partes em que o consumidor tem acesso (salão de vendas) os principais elementos de qualidade referem-se a higiene e limpeza, expositores de frios, carnes e vegetais, produtos refrigerados e congelados, pesagem e etiquetas.

A infraestrutura da loja, com a distribuição das gôndolas no ambiente, dos produtos nas gôndolas, etiquetagem, cores, equipamentos, iluminação e instalações despertam no consumidor sensações de funcionalidade, comodidade e conforto.

Empresas que fornecem processos de compra mais convenientes e prazerosos são as preferidas pelos consumidores (PARENTE, 2000).

Relativamente à variedade (mix) de produtos disponibilizados aos consumidores por varejistas de pequeno porte pode ser adotada a estratégia do sortimento eficiente, ou seja, a variedade de produtos disponibilizados deve maximizar os ganhos da empresa com um número de itens que seja o mais atrativo possível, em relação ao custo, sem afetar a percepção dos consumidores.

Em pesquisa realizada, segundo Kurt Salomon Associates, citado por Broniarczyk, Hoyer e McAlister (1998) foi constatado que não havia perda na percepção de sortimento dos consumidores quando as marcas favoritas destes estavam disponíveis e quando o espaço destinado a cada categoria de produto mantinha-se constante, sendo que os consumidores percebem mais o tamanho do espaço ocupado pelas categorias de produtos que o espaço ocupado pelos produtos em si.

5.1.3.3 A conveniência e o atendimento aos clientes nas empresas supermercadistas

Com a ampliação das alternativas de pontos de venda, os consumidores querem conveniência da fase pré-compra à pós-compra. As exigências vão além da localização, distribuição, variedade de produtos, conhecimentos do pessoal de vendas, rapidez para pagar, horários de atendimento, qualidade do atendimento, *layout* da loja e muitas vagas de estacionamento. Para Berry, Seiders e Gresham (2001) existem quatro dimensões da conveniência procuradas pelos consumidores.

a) facilidade do cliente chegar à loja, que diz respeito à rapidez e à facilidade com que se chega ao varejista, seja pessoalmente, por telefone, via computador ou de outras formas. Inclui local de fácil acesso, vagas para estacionar, horário

de abertura, proximidade da residência ou de outras lojas e acesso por telefone e internet;

b) facilidade de encontrar o produto desejado, através da comodidade em identificar e selecionar os produtos que pode ser disponibilizado com um *merchandising* focalizado, projeto inteligente e boa distribuição física da loja, vendedores com conhecimentos, sistemas interativos com os clientes (*displays*, embalagens e placas);

c) conveniência de posse/obtenção do produto que caracteriza-se pela disponibilização imediata das mercadorias desejadas que resulta adequação de estoques e produção e entrega no tempo certo; e, (d) conveniência da transação que diz respeito a rapidez e facilidade com que os consumidores podem efetuar as transações ou retificar as efetuadas (transações pós-compra) que envolvem devoluções ou conserto de produtos.

Embora se caracterizem como auto-serviço o atendimento, também no setor supermercadista, destaca-se como decisivo para a recompra. Nos momentos em que há o relacionamento pessoal entre o atendente e o consumidor, em setores como padaria e rotisseria, açougue, frutas legumes e verduras, caixa, empacotamento, estacionamento, atendimento telefônico, entre outros é preciso que seja mantido um elevado padrão de profissionalismo e cortesia.

Cita-se o exemplo da cadeia internacional de supermercados Wal-Mart, que iniciou atividades no Rio Grande do Sul e que considera muito relevante a relação com os clientes, no quesito atendimento (perfil desta empresa é apresentado no item 2.2.2.2, subitem 'c' deste trabalho). Nesta perspectiva a cadeia Wal-Mart possui entre as premissas divulgadas, além da prática de preços baixos, regras de bom atendimento, como aquela cujo objetivo é não deixar tarefas pendentes para o dia seguinte, ou seja, fazer as coisas hoje mesmo - antes do pôr-do-sol para que os clientes tenham a resposta ao que foi solicitado com presteza e a que orienta os

funcionários a sorrir e dar boas vindas a todos os clientes que se aproximarem à distância de três metros, cumprimentando e perguntando se podem ajudá-lo.

A percepção dos clientes em relação aos serviços prestados dá-se de forma contínua, desde o primeiro momento em que o mesmo entra em contato com a empresa até o atendimento pós-compra.

Detalhando o ciclo de serviços de um supermercado (Figura 08), Giansi e Correa (1994) pontuam dezessete momentos da verdade, considerados pelos autores a seqüência habitual do ciclo de serviços vivenciados pelos clientes do setor supermercadista.

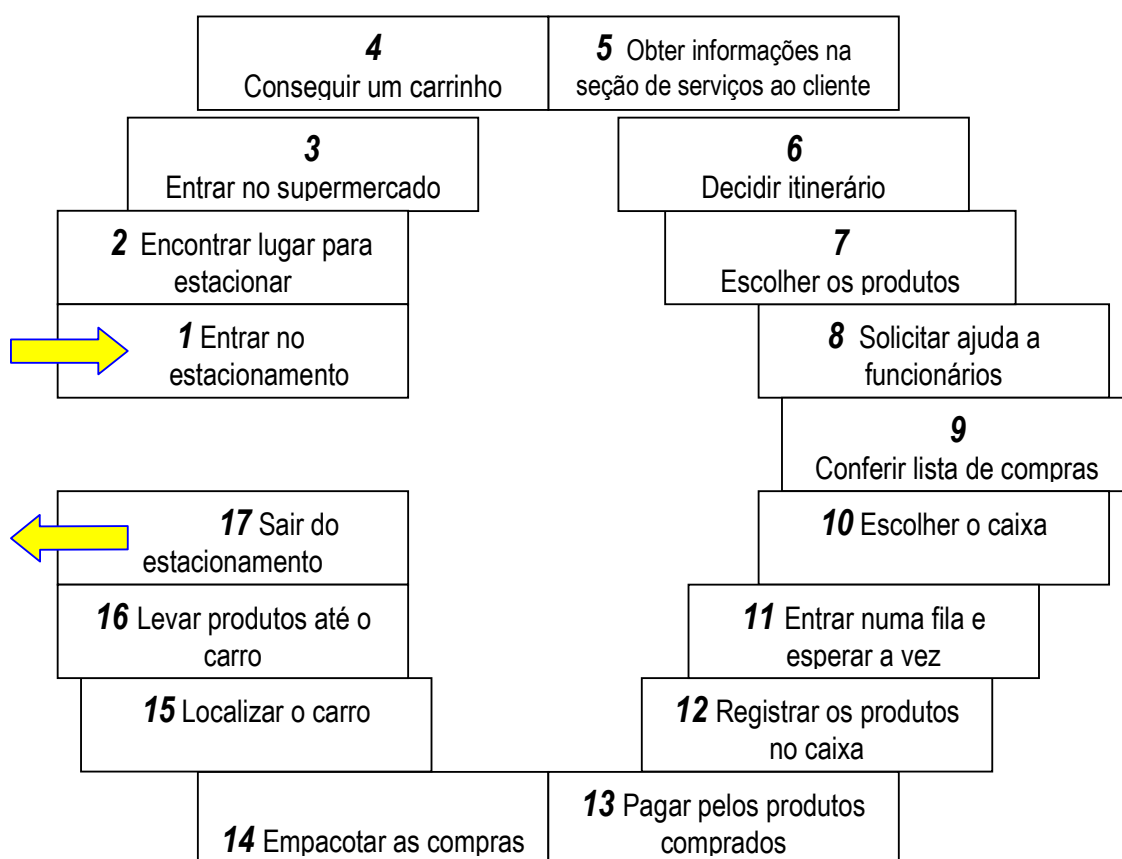


Figura 08 - Simulação do ciclo de serviço de um supermercado

Fonte: Adaptado de Giansi e Côrrea (1994)

Salienta-se que, apesar do setor supermercadista caracterizar-se pelo pouco contato pessoal existente com os clientes que realizam o auto-atendimento, a imagem da empresa junto a estes também é determinada, em grande parte, pelo bom relacionamento demonstrado pelos atendentes e que, embora os momentos de verdade, descritos na figura 08, não terem o mesmo grau de importância para todos os clientes, é necessário que as empresas estejam atentas a todo o período de tempo em que este se encontra no seu estabelecimento, identificando os que são fundamentais na percepção do cliente, para proporcionar a comodidade desejada pelo mesmo.

5.1.3.4 A comunicação entre as empresas e os consumidores

No ambiente concorrencial elevado, encontrado no setor supermercadista, o consumidor possui muitas alternativas e, para escolher o local da compra considera diversos fatores, além da proximidade que proporciona comodidade no deslocamento, no caso de supermercados de Bairro, a exemplo das empresas de pequeno porte abordadas neste estudo.

A qualidade, percebida em sua totalidade como descrito anteriormente, a prática de melhores preços e a oferta de grande variedade de produtos e marcas têm influência determinante na decisão do ponto de venda a ser escolhido pelo consumidor, conforme pesquisa conduzida pela autora e apresentada no item 4.3.1 do presente trabalho. Porém, possuir preços e produtos atrativos não é suficiente. É necessário comunicar ao consumidor, anunciar as ofertas e promoções disponibilizadas, ou seja, comunicar a origem da mercadoria e estimular o desejo de compra (WOERNER, 1997, p. 133).

Conceituando comunicação como um “processo pelo qual os pensamentos são transmitidos e o significado é compartilhado entre pessoas ou entre organizações e pessoas”, Shimp (2002, p. 31), considera a comunicação de marketing como “o

conjunto de todos os elementos do mix de marketing de uma marca que facilitam trocas ao estabelecer significado compartilhado com os clientes daquela marca”.

Como principais tipos de comunicação de marketing, cita-se (a) a venda pessoal em que o vendedor informa, instrui e convence os clientes potenciais; (b) a propaganda – que visa, principalmente, gerar consciência de marca e influenciar atitudes nos consumidores, são pagas por um anunciante e envolvem a comunicação de massa através de jornais, revistas, rádios, televisões, internet e outros veículos; (c) a promoção de vendas - que objetiva estimular uma ação rápida dos consumidores ou a venda imediata de um produto e utiliza vários tipos de concessões , cupons, prêmios, amostras grátis, concursos, descontos e outras modalidades; (d) o patrocínio – com a associação da empresa/marca a algum evento específico; (e) a publicidade – que possui o mesmo objetivo da propaganda porém não é paga pela empresa anunciante, sendo normalmente utilizada nos editoriais como informação relevante ao público ; e (f) a comunicação no ponto de venda – composta por displays, pôsteres, placas e outros materiais utilizados para atrair a atenção dos consumidores (SHIMP, 2002).

Embora essencialmente necessária, a comunicação nas empresas de pequeno porte do setor supermercadista tem sido sub-utilizada principalmente por razões financeiras. Atuando com escassez de recursos financeiros, o pequeno supermercado precisa priorizar suas despesas e, neste intuito, negligencia as atividades ligadas a comunicação. A participação em uma rede empresarial possibilita, com a verba compartilhada com todos os associados e a participação das parcerias efetuadas com os fornecedores, aumentar substancialmente os recursos destinados a comunicação com os consumidores.

Considerada por Woerner (1997), como a tarefa mais importante do marketing, a “preocupação de transmitir uma imagem positiva da empresa tanto na mídia como para os próprios funcionários”, para o autor a mensagem dirigida ao exterior da empresa

pode ser classificada, de forma generalizada, em informação sobre a oferta de produto e sobre aquele que o oferece (a empresa e/ou marca).

a) A mensagem sobre a empresa e visibilidade da marca

Para utilizar, de forma otimizada, os recursos destinados à comunicação, entre outros benefícios, as centrais de negócios do setor supermercadistas optam pela utilização de uma bandeira única, ou seja, a criação de uma marca que identifica os associados como participantes de uma organização estruturada, com o objetivo de atrair e manter clientes. Inicialmente mantendo-se associada à marca pertencente ao pequeno empresário, a marca do grupo possibilita a criação de uma identidade única para o grupo de associados com desenvolvimento de uma logomarca para que a comunicação de divulgação e visibilidade da marca, anúncios de promoção, campanhas publicitárias e materiais no ponto de venda (incluindo fachadas, sacolas e uniformes) sejam realizados de forma conjunta, diminuindo consideravelmente o investimento financeiro nesta área com um retorno elevado. De acordo com Woerner (1997), para não haver perda de sinergia junto aos consumidores, todo o tipo de propaganda (ou comunicação) de uma organização deve parecer advindo da mesma fonte.

Para um impacto mais abrangente junto ao público-alvo utiliza-se a Comunicação Integrada de Marketing – CIM que se configura num processo que requer a utilização de todas as ferramentas de comunicação de marketing (propaganda, publicidade, promoção de vendas, pontos de venda e outros) de forma integrada. A integração dos elementos de comunicação deve considerar fatores essenciais relacionados aos conteúdos (o conceito pelo qual a empresa/rede quer ser conhecida), a forma (como a mensagem chegará ao público-alvo) e os meios (qual canal de comunicação será utilizado) (IKEDA E CRESCITELLI, 2002).

O investimento na obtenção de marcas reconhecidas no mercado, com visibilidade, conhecimento e credibilidade é importante, pois a marca identifica a empresa ou o fabricante, sendo que a relevância e o desafio da criação de uma marca estão no desenvolvimento de associações positivas a ela. Os principais níveis de significado relativos a uma marca são quais os atributos que esta traz à mente dos consumidores; os benefícios funcionais e emocionais; os valores da empresa, a cultura que representa, a projeção de certa personalidade e o tipo de usuário que compra ou usa o produto (KOTLER, 2001). Portanto, a marca desempenha um papel essencial e “só existe realmente quando uma importante parcela do público associa seu nome a satisfações garantidas” (KAPFERER, 2004, p. 24).

Segundo a Lei nº 9.279/96, marca é todo sinal distintivo (palavra, figura, símbolo etc.) visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros iguais ou semelhantes, de origens diversas, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas. A importância da marca está no fato de que esta é o principal elo entre o negócio e o cliente, pois é através dela que ele identifica o negócio e o diferencia dos demais. Com o passar do tempo, a marca passa a ser o referencial da qualidade daquele produto ou serviço (SEBRAE, 2005).

Baseando-se na perspectiva do consumidor, para Shimp (2002, p. 33) “uma marca possui valor à medida que os consumidores se familiarizam com ela e têm armazenadas em sua memória associações favoráveis, fortes e únicas”, fortalecendo a marca sob duas dimensões, através da consciência da marca que consiste na facilidade com que o nome é lembrado entre outros da mesma categoria de produto e através da imagem da marca, que refere-se à associação (pensamentos ou imagens) que o consumidor faz sobre a marca.

Ter um valor de marca positivo no mercado pode significar, para Churchill e Peter (2000), (a) melhoria da eficiência e eficácia dos programas de marketing; (b)

reforço à lealdade de marca; (c) possibilidade de cobrar preço mais elevado; (d) obtenção de uma base para extensões de marca; (e) aumento de alavacagem com outros participantes do canal de marketing e (f) ganho de uma vantagem competitiva no mercado.

Para criar valor, a integração deve partir do cliente, cujas fontes de valor são o produto, o serviço, as informações e a afinidade com os valores profundos da marca. Segundo Kapferer (2004), a cadeia de propagação deste valor é construída pela interconexão de uma rede construída pela publicidade/mídia, internet, revendedores, influenciadores, comunidades/grupos, locais de convivência e o próprio cliente.

Construir a lealdade do cliente, para manter mais vendas e lucratividade, é determinante do valor da marca. O fortalecimento de relacionamentos de marketing pode ser obtido quando os consumidores identificam a marca como algo mais do que a simples soma dos elementos oferecidos no pacote de valor e o fazem como sendo algo separado e diferente dos produtos concorrentes (CHURCHILL e PETER, 2000).

Enquanto que, para a empresa, a marca é importante porque protege contra imitações, diferencia, identifica e localiza o produto no ponto de venda, estimula a recompra, gera lealdade, permite margens altas e a segmentação, para os consumidores a utilização de marcas traz vantagens, pois identifica a procedência do produto, possibilita a seleção e sua classificação por faixa de preços ou a sua comparação, segurança de qualidade, garantia de satisfação e símbolo de *status* (pelo prestígio do produto - atributos emocionais e psicológicos) (SOUZA, 1993).

A qualidade do produto/empresa e a comunicação são determinantes na construção do valor da marca e quando esta adquire o *status* de possuir valor patrimonial, pode significar barreira para entrada de produtos similares no mercado pelo custo e tempo para construir uma marca e, também, pode ajudar um produto a

sobreviver a mudanças no ambiente operacional (crise na empresa ou mudança no gosto do consumidor) (ETZEL, WALKER e STATON, 2001).

No patrimônio de marca estão incluídos os ativos e obrigações associados à marca, que inclui a consciência da marca, a qualidade percebida e quaisquer outras associações despertadas pela marca na mente do consumidor.

Outro fator positivo de possuir marca forte (conhecida e com credibilidade) junto aos consumidores no setor supermercadista é a possibilidade de comercializar produtos da marca distribuidor (MD) (o tema marca de distribuidor é desenvolvido no presente trabalho na parte 5.1.2.2, item b).

Quanto às redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista, a utilização de marca única representa a possibilidade de efetivar um plano de marketing compartilhado, o que significa uma grande redução de custos e uma significativa ampliação do alcance da comunicação entre a empresa e os consumidores.

b) A mensagem sobre a oferta de produto

O anúncio da disponibilização de produtos com menores preços que a concorrência tem atraído muitos consumidores para pontos de venda do setor supermercadista. A atratividade das ofertas anunciadas para produtos, foi comprovada por pesquisa realizada junto a consumidores de estabelecimentos ligados a redes de empresas de pequeno porte de Santa Cruz do Sul (apresentada no item 4.5.1 do presente estudo) em que se constatou que 79,7% observam as ofertas para definir o estabelecimento a ser freqüentado para efetuar as compras (ver tabelas 8 e 9). Embora o principal motivo apresentado pelos mesmos consumidores para a opção do estabelecimento para a aquisição de produtos alimentícios e de higiene seja a

comodidade apresentada pela proximidade do ponto de venda com a residência, as ofertas e promoções são fatores que aparecem como muito relevantes.

As mídias que mais freqüentemente são acessadas pelos consumidores, também conforme a pesquisa supra mencionada, são, primeiramente a televisão, seguida pelo jornal e pelos folhetos distribuídos pelas empresas. Os comerciais com a marca da rede de empresas e informações dos principais produtos em oferta e os preços equivalentes são veiculados na televisão, principalmente em horários entre 11h30min e 13 horas e entre 18h e 22h; nos jornais de âmbito regional e, eventualmente de circulação estadual. Os panfletos são distribuídos nos próprios estabelecimentos e/ou entregues nos domicílios dos residentes nas proximidades do estabelecimento.

Neste aspecto (anúncio de produtos ofertados) também fica evidenciada a importância da existência e conhecimento da marca da rede à qual pertence o estabelecimento. A associação feita pelo consumidor entre a marca da rede e o estabelecimento que freqüenta possibilita o anúncio coletivo das ofertas, o que diminui os custos individuais das empresas para comunicar-se com os consumidores. Ressalva-se a importância da coerência das informações e o cumprimento por parte das empresas do que é anunciado para manutenção da credibilidade e da recompra dos clientes.

5.1.3.5 Ações de marketing nas redes de empresas supermercadistas

Nas empresas de pequeno porte o empreendedor executa muitas e variadas tarefas que incluem atendimento a fornecedores, funcionários e clientes, além de planejar, organizar, efetuar pagamentos e realizar as atividades de marketing, que estão implícitas em qualquer contato com os clientes.

Barrizzelli, citado por Ferreira (2001, p. 76), que estuda o varejo em geral há dez anos e os pequenos varejistas há quatro anos, coloca que “a vitória das associações se explica pelo direcionamento inteligente do foco, pois a atenção concentrada apenas no preço se esgota com o tempo”. Em pesquisa realizada pela USP (Universidade de São Paulo), citada pelo mesmo autor, comprovou-se a distorção do foco de atenção dos pequenos. Foi constatado que estes se concentravam em atividades pouco lucrativas, pois enquanto 80% do tempo era direcionado à compra, somente 10% do tempo era usado para tarefas de administração e finanças e outros 10% para a venda.

Isoladamente este pequeno empresário tem dificuldade de realizar todas as atividades de forma adequada, principalmente quando atuando num mercado altamente competitivo como é o caso do setor supermercadista em que empresas maiores possuem mais recursos financeiros e pessoas capacitadas e especializadas nas diversas áreas necessárias e que determinam a satisfação do cliente. Muitas destas atividades, que são dominadas parcialmente pelo pequeno empreendedor do setor supermercadista, são complementadas pela associação com outros nas redes de negócios em que são criadas estruturas capazes de suprir estas deficiências.

Neste sentido, as decisões de marketing de varejo são canalizadas para atrair e manter os consumidores. As principais decisões referem-se aos seus mercados- alvo, posicionamento, suprimentos de produtos e serviços, promoções e localização (KOTLER e ARMSTRONG, 2000).

Nas redes horizontais de empresas de pequeno porte muitas atividades de marketing são realizadas conjuntamente. O foco no consumidor é proporcionado pela oferta de maior variedade de marcas e produtos, prática de melhores preços e disponibilização de promoções e ofertas de produtos que são fruto da economia de escala na negociação com fornecedores feita pela rede. A adesão a uma marca única (da rede), com o desenvolvimento de uma logomarca e padronização da comunicação (fachadas, sacolas, uniformes, veículos,...) possibilita a utilização de diversas mídias

(TV, radio, jornal) com custos que são divididos entre os participantes e em sua maioria subsidiados pelos fornecedores. A comunicação abrangente dá visibilidade à marca, informa sobre promoções, atraindo e mantendo os consumidores que efetuam suas compras nestes estabelecimentos.

5.2 As redes horizontais de empresas de pequeno porte do setor supermercadista e a teia de relações (reflexos) no ambiente

Sob a perspectiva da abordagem sistêmica, uma organização atua sobre as entradas que recebe, sobre os processos que convertem as entradas em saídas e sobre as relações que mantém com o ambiente (fornecedores, clientes, agentes de mercado, etc) (Torres, 1995), considerando que o “sistema é uma totalidade, na qual as partes têm uma identidade própria e uma identidade comum, que têm uma dupla inscrição no nível das partes e no nível global” (Mañas, 1999, p. 265).

Nas redes de empresas de pequeno porte, as entradas são realizadas pelas empresas e empresários, pelo processo de interação dentro da rede (abordado no item 5.1) e as saídas ao ambiente compreendem as ações que são tomadas em conjunto e que atingem os consumidores, os fornecedores, as próprias empresas constituintes da rede e a sociedade em que estas empresas estão inseridas (Figura 09).

Como entradas realizadas pelas empresas constituintes da rede, incluem-se a credibilidade e a cultura características de cada empresa, os recursos financeiros e o espaço geográfico de atuação, específicos das mesmas. Os empresários influem através de suas experiências no gerenciamento de seu negócio, no grau de habilidade para trabalhar em equipe e na predisposição para interagir e cooperar com demais empresários que atuam na rede.

Estas entradas no sistema convergem para um objetivo, pois “sistemas são constituídos de conjuntos de componentes que atuam juntos na execução do objetivo global” (Mañas, 1999, p. 268) e “a todo sistema devem estar associadas as razões de sua existência” (TORRES, 1995, p. 36).

Nas redes empresarias, o principal objetivo se refere à necessidade das empresas manterem-se competitivas no mercado, respondendo às pressões do meio concorrencial, com lucratividade, trazendo benefícios a todos os envolvidos.

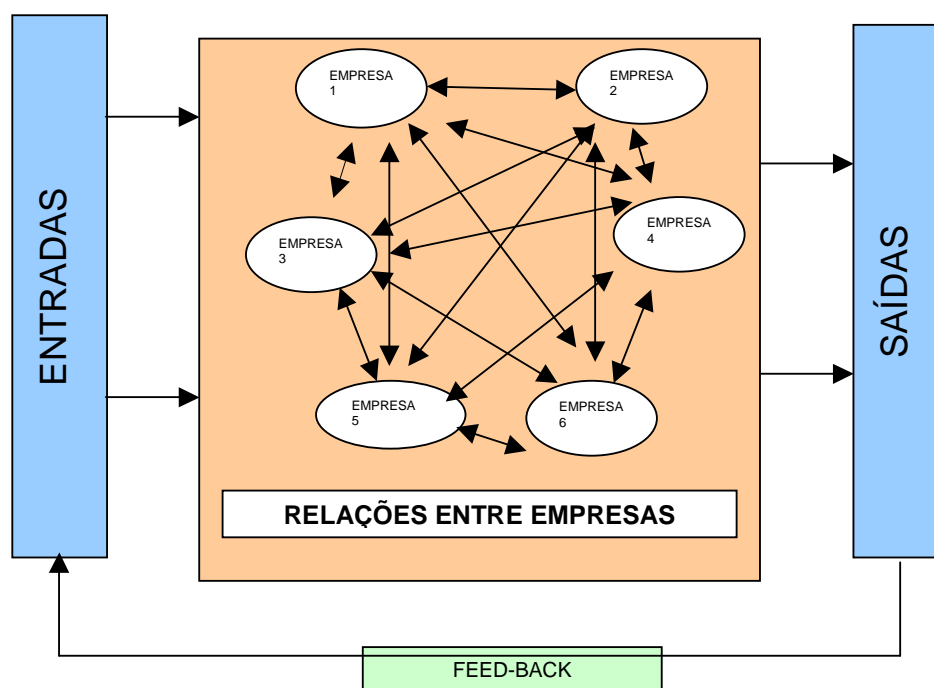


Figura 09 - Teia de relações em uma rede empresarial horizontal

Fonte: Pesquisa (2005)

As saídas ou resultados produzidos pelo sistema são observados pelos consumidores através da prática de menores preços, *mix* de produtos, menor custo de deslocamento (as empresas de pequeno porte geralmente se localizam nos bairros, próximas aos consumidores) e no atendimento. A prática de preços competitivos foi

objeto de pesquisa cujo resultado encontra-se descrito no item 4.3.2 do presente trabalho.

Para os fornecedores há reflexos positivos na negociação, inadimplência e área de atuação (para empresas que não atendiam toda a área geográfica de abrangência da rede). As empresas obtêm troca de informações com os parceiros, mudanças na aquisição de produtos e maior visibilidade da empresa no mercado (marketing compartilhado).

O ambiente (entorno), das redes empresariais é composto pelos integrantes (colaboradores) das empresas; clientes; fornecedores; intermediários; pela sociedade, com seus valores e normas sócio-culturais; por outras empresas (concorrentes diretas ou não), que compõem o mercado de oferta de produtos e serviços; órgãos públicos, que representam a legitimidade das ações através de atos político-legais; entidades representativas de classes; forças econômicas locais e internacionais; ambiente natural e tecnológico; e mídia, entre outros elementos que interagem com as redes.

Particularmente em relação a utilização de meios de comunicação observa-se um crescimento acentuado de parcerias entre redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista com agências que desenvolvem atividades na área de marketing e propaganda. Também de forma acentuada tem se proliferado a utilização de inúmeras ferramentas de divulgação da marca e promoções com o incremento de anúncios em jornais, rádios e televisão, dinamizando a atuação dessas empresas parceiras na região.

Para a sociedade e o desenvolvimento regional, ocorre uma dinamização na economia e nas relações sociais através da (a) ampliação de recursos, produtos e serviços disponibilizados pelas empresas aos consumidores; (b) desencadeamento de um processo com demanda de produtos e serviços de outras empresas regionais que integram a cadeia produtiva (como fornecedores e prestadores de serviços); (c)

retenção de divisas na região (pequenos empresários tendem a reaplicar os recursos obtidos na economia local); (d) perda de poder das grandes empresas do setor (competitividade diminui monopólios) e (e) aprofundamento dos laços de confiança e cooperação entre os envolvidos, resultando num acúmulo de capital social com reaplicação do modelo de cooperação pelos empresários em outras atividades da sociedade.

Legitimando ações que criam oportunidades e negócios ou restringem a atuação, o poder público tem influência significativa na formação e desempenho das redes de empresas de pequeno porte. Na perspectiva de Kotler (2001) a legislação de negócios têm os propósitos básicos de (a) proteger as empresas da concorrência desleal; (b) proteger os consumidores de práticas de negócios abusivas e (c) proteger os interesses da sociedade do comportamento desenfreado das empresas. Com tratamento diferenciado às empresas de pequeno porte o poder público pode estabelecer um conjunto de regras que prevêm a proteção das mesmas, seja através de incentivos fiscais, barreiras limitando atuação de empresas de grande porte em determinadas locais e/ou apoio ao associativismo.

Rodríguez e Arnold (1991, p. 134) afirmam que o ambiente é importante, pois “el ambiente de un sistema social cualquiera es el área de sucesos que le son fundamentales para el mantenimiento de sus operaciones internas. En esta dirección es conveniente diferenciar entre el ambiente total o “mundo” y el ambiente importante o entorno”.

Nestas interações das empresas com os consumidores, fornecedores e a sociedade, através da prática do associativismo, proporcionado pela formação de redes de empresas de pequeno porte, se caracteriza a conformidade com a definição de sistemas, pois, segundo Mañas (1999, p. 268) estes “comportam, principalmente, as características das inter-relações dos elementos e a idéias de unidade global constituída por esses elementos em inter-relações” e, também “trocam com seu

ambiente energia, matéria e informação, por meio de sua organização. Essa modificação provoca a construção da propriedade de auto-produção” (MAÑAS, 1999, p. 266), determinada pela autonomia de atuação das redes empresariais.

Complementando, a associação entre as redes empresariais e a teoria geral dos sistemas aborda as relações entre as empresas (subsistemas) que compõem a rede (sistema). Como cada empresa possui identidade própria, com valores, cultura, história e estratégias diversas, as relações acontecem num ambiente que pode ser referenciado pela definição de sistema adotado por Mañas (1999, p. 271), isto é “como uma unidade complexa organizada, que associa a idéia de unidade, de um lado, e de diversidade ou multiplicidade, de outro. Não pode ser redutor nem do todo às partes nem das partes ao todo”. Neste contexto, assim como acontece nas redes empresariais, o autor coloca que “pouco a pouco, percebemos que a organização de um sistema para organizar a sua identidade deve organizar as suas diferenças. E o faz, sempre, estabelecendo relações complementares entre as diferentes e diversas partes” (MAÑAS, 1999, p. 276).

Caracterizadas como uma unidade complexa, as redes empresariais horizontais manifestam, por meio de mecanismos específicos, as propriedades consideradas chaves para a abordagem do sistema complexo adaptativo, advindo da teoria da complexidade, que são: autonomia, cooperação, agregação e auto-organização (AGOSTINHO, 2003).

Note-se que a autonomia está presente nas empresas que, individualmente mantêm algumas características e a identidade própria. Ao comporem a rede estabelecem o propósito de cooperar para obtenção dos objetivos desejados e o fazem agregando os valores de cada uma em prol do conjunto. A auto-organização acontece de acordo com as capacidades inerentes a cada uma, com as demandas impostas pelo mercado e em conformidade com as expectativas e limitações da sociedade (AGOSTINHO, 2003).

A partir desta descrição, em que se observa as interações e o comportamento das redes empresariais em consonância com a teoria da complexidade, Morin, citado por Klement (2000, p. 5 e p. 7), afirma que “há complexidade onde quer que se produza um emaranhado de ações, interações, de retroações” e, também que “a teoria da complexidade caracteriza-se pelas relações de ‘mão-dupla’ entre as partes de um todo, das partes com o todo e do todo com as partes, tudo simultaneamente” .

De acordo com estas premissas relacionadas à teoria da complexidade, as empresas que compõem a rede (partes) possuem relação de comprometimento com a rede (o todo), referente às decisões que são tomadas em conjunto. Da mesma forma, a rede relaciona-se com as empresas promovendo as condições necessárias para a manutenção do sistema. Estas relações ocorrem de forma dinâmica, num contexto empresarial e social que requer habilidade na busca de soluções que garantam melhores resultados para as organizações envolvidas.

Salienta-se que as relações realizadas entre a abordagem sistêmica e redes empresariais e descritas neste estudo consideram o modelo de redes de empresas de pequeno porte caracterizadas pela horizontalidade, mesmo segmento de atuação e perfis semelhantes em termos de tamanho e capacidade produtiva, a exemplo das redes de pequenas empresas do setor supermercadista, que são objeto deste trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho foi realizada uma análise da dinâmica das redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista do Rio Grande do Sul, identificando as interfaces das relações existentes entre as empresas associadas, as formas associativas das redes de supermercados, as ações adotadas por estas redes e as motivações e expectativas de supermercados de pequeno porte, em relação à participação destes em uma rede de empresas. Também identificou os reflexos da associação de redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista nos consumidores de Santa Cruz do Sul, através da percepção dos consumidores em relação aos estabelecimentos associados às redes e de um estudo comparativo dos preços praticados nos supermercados ligados a redes empresariais de Santa Cruz do Sul.

Constata-se que o setor supermercadista brasileiro reflete uma tendência verificada em nível mundial, ou seja, uma grande concentração das atividades do setor em poucas empresas, com fusões e aquisições de redes menores. No Rio Grande do Sul o setor caracteriza-se, também, pelo domínio do mercado pelas empresas (cadeias) de grande e médio porte (Sonae, Carrefour, Zaffari, Unidão, Imec, Rede Vivo, ...). Destaca-se a mudança recente no ambiente concorrencial gaúcho com a aquisição da rede Sonae do Brasil pela empresa Wal-Mart, maior empresa mundial do setor. A empresa Wal-Mart (descrita no item 2.2.2.2 – subitem 'c') tem sua atuação caracterizada por prática de preços baixos todos os dias e bom atendimento, sendo que em muitas regiões (em diversos países) onde se instalou resultou numa maior dificuldade de participação de mercado para empresas regionais de menor porte. Outro dado a ser ressaltado no setor supermercadista do Estado é a grande quantidade e o

crescimento apresentado pelas lojas ligadas às cooperativas, principalmente agropecuárias (26% das empresas gaúchas listadas entre as quinhentas maiores empresas do setor no Brasil).

Concorrendo com empresas de médio e grande porte, noutra parcela do mercado gaúcho de supermercados encontram-se empresas de pequeno porte que atuam de forma autônoma, ou associadas em rede a outras empresas do setor. Os estabelecimentos que atuam de forma independente são de propriedade de empresários que não se filiam a nenhuma rede corporativa, nem concessionárias ou a qualquer grupo. Os que optam pelo associativismo o fazem através da participação em redes flexíveis horizontais ou franquia, em que desenvolvem, juntamente com empresas de porte semelhante, atividades comerciais como negociação com fornecedores, marketing e contratação de serviços de terceiros.

As associações de empresas de pequeno porte do setor supermercadista, organizadas para desenvolver atividades comerciais comuns pelos empresários, donos de pontos de varejo, atende pelo nome de redes de cooperação, redes flexíveis horizontais ou redes/centrais de negócios e tem por objetivo fortalecer as empresas associadas, tornando-as mais competitivas e com maiores chances de sobrevivência e sucesso.

Na dinâmica das redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista do Rio Grande do Sul, quando da formação das associações há, primeiramente, uma ruptura no modelo tradicional de atuação das empresas em que, quando atuantes num mesmo setor e disputando o mesmo mercado consumidor consideram-se rivais. Na associação acontece a coopetição, com as empresas cooperando e competindo simultaneamente. Esta quebra de padrões acontece num processo em que a confiança e a habilidade dos líderes do grupo são importantes para o despertar das vantagens e necessidade da cooperação e do envolvimento de todos os associados. Numa fase

seguinte acontece a troca de experiências entre os participantes e a predisposição para compartilhar recursos e benefícios.

O desenvolvimento de ações conjuntas realizadas pelas empresas pertencentes às associações possibilita às empresas de pequeno porte acesso a ferramentas mercadológicas necessárias, porém de difícil ou impossível obtenção quando atuando isoladamente. As principais ações conjuntas referem-se às negociações vantajosas com fornecedores proporcionadas pela compra em grandes quantidades (economia de escala), marketing compartilhado e abrangente, com a utilização de instrumentos como distribuição de panfletos, propaganda em mídias diversas e melhorias no *lay-out* das lojas, parcerias com consultorias contábil, jurídica e de aperfeiçoamento/treinamento de gestores e funcionários, aquisição de equipamentos para informatizar e de segurança para as lojas, entre outras.

Participar de reuniões, assembléias e comissões com seus pares, além de participar dos cursos de aperfeiçoamento disponibilizados por algumas redes, tornam os empresários mais aptos a administrar suas empresas. Somando-se à melhor gestão dos recursos da empresa há, em algumas redes a possibilidade de treinamento conjunto para os funcionários visando a melhoria do atendimento dispensado aos consumidores.

O fortalecimento das empresas de pequeno porte associadas às redes é ampliado com a utilização de mecanismos de atração para os consumidores com divulgação de promoções e produtos com preços reduzidos, aumento na quantidade e qualidade dos produtos comercializados, prática de preços menores e ampliação das ofertas e promoções, que propiciam benefícios aos consumidores e aumentam a demanda e a frequência nos pontos de venda.

Através da investigação da percepção dos consumidores, verificou-se que as ações adotadas pelas empresas de pequeno porte do setor supermercadista

associadas a redes empresariais têm sido importantes para a frequência dos mesmos a estes estabelecimentos. Apesar da proximidade física do estabelecimento à residência do consumidor ser citada como o principal motivo para frequentar os mercados filiados a redes (característica principal das empresas supermercadistas de pequeno porte que estão estabelecidas em bairros), os entrevistados citaram também outros fatores como as ofertas e promoções, o atendimento e a qualidade dos produtos que são observadas como fator relevante pelos consumidores. Ressalta-se que a disponibilização de produtos em oferta e o anúncio destes, a prática de menores preços, assim como o aumento da quantidade e da qualidade dos produtos disponibilizados, que são ações ampliadas pela realização em conjunto, consequência da participação na rede empresarial.

Relativamente à pesquisa realizada em Santa Cruz do Sul, dos entrevistados, a grande maioria (78,7%) tem conhecimento da filiação do supermercado a uma rede de cooperação. Destaca-se que muitas melhorias são percebidas pelos consumidores após a associação do estabelecimento à rede empresarial, dentre as quais os consumidores citaram, destacadamente, um aumento nas ofertas/promoções, disponibilização de produtos com utilização de menores preços, melhoria na aparência das lojas e disponibilização de maior variedade de produtos/marcas.

Entretanto, alguns pontos negativos percebidos pelos consumidores nos estabelecimentos-alvo da pesquisa, tais como a demora de atendimento nos caixas, filas nas seções e pouca variedade de produtos/marcas e insatisfação em relação às seções de hortifruti, padaria e açougue devem ser alvo de atenção e de melhorias imediatas.

O oferecimento dos produtos pesquisados a preços comparativamente menores que empresas de porte semelhante que atuam de forma independente e, também de empresas de maior porte, constatado na pesquisa realizada em estabelecimentos de Santa Cruz do Sul/RS, demonstra que as empresas associadas a redes praticam

preços mais competitivos. Esta constatação comprova, de forma quantitativa, um aspecto muito relevante no associativismo empresarial de empresas de menor porte quanto ao retorno para a sociedade. No caso específico dos supermercados, além de todas as melhorias destacadas pelos consumidores, há itens com preços mais acessíveis, principalmente para produtos de maior consumo.

Pertencer e permanecer em um grupo pode ser determinado pela percepção dos membros em relação ao grupo. As causas para formação de um grupo, primeiramente relacionam-se com as necessidades e impulsos. Após esta fase inicial, num segundo estágio confrontam-se os sentimentos de satisfação ou frustração, resultantes da experiência real no grupo. Concretizam-se as ligações e animosidades interpessoais, que culminam com sentimentos de ligação com o grupo como um todo, ou de afastamento com relação a este (MILLS,1970). Não é possível ser conclusivo em relação aos reais condicionantes da cooperação entre os empresários, que são proprietários de empresas de pequeno porte do setor supermercadista que formam as redes estudadas. Pode-se conjecturar que tanto o capital social pré-existente quanto outros fatores listados pelos diversos autores para a formação de grupos sociais estão presentes nas relações de colaboração estudadas. Entretanto, aspectos culturais que determinam a postura e o comprometimento dos associados, o relacionamento entre os integrantes no decorrer do tempo, a visão empreendedora que desencadeia e determina a manutenção das atividades afetam a formação e continuidade no mercado de uma rede empresarial.

Considerando a importância da manutenção das empresas de pequeno porte no mercado, por seu significado para a sociedade e o desenvolvimento regional, destaca-se a necessidade de uma maior atenção do poder público, em todos os níveis, com legislação específica, incentivos fiscais e apoio ao associativismo. Têm-se exemplos positivos, citados neste trabalho, em países como Itália, Dinamarca, Estados Unidos e Espanha e regiões como União Européia, em que o poder público interviu e através de ações específicas, implementadas e direcionadas às empresas de pequeno porte

possibilitou às mesmas projeção no mercado. No Brasil, as iniciativas desta ordem ainda são poucas. No Rio Grande do Sul, o Programa Redes de Cooperação e outros programas direcionados às empresas de pequeno porte do Estado, implantados pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais, têm sofrido interrupções no decorrer do tempo, sendo a descontinuidade um dos fatores determinantes para que essas ações, que são importantes e necessárias, têm impactado abaixo do desejado nas empresas de pequeno porte e particularmente nas redes empresariais formada por estas.

Ressalva-se que, com a aquisição do Sonae Distribuição Brasil S/A pelo Wal-Mart Brasil Ltda, efetivada no final de 2005, verifica-se uma mudança significativa no ambiente concorrencial do setor supermercadista gaúcho. Considerando o histórico de concorrência acirrada adotado pela cadeia corporativa americana Wal-Mart nos mercados em que já se estabeleceu, pressupõem-se que as dificuldades das empresas de pequeno porte supermercadistas locais e suas redes tendem a ficar mais preocupantes, demandando o apoio imprescindível do poder público e a adoção de uma gestão estratégica que proteja as organizações no ambiente concorrencial e as impulse, atendendo aos interesses da sociedade em que atuam.

As limitações do presente trabalho são encontradas tanto em relação aos dados primários quanto aos dados secundários utilizados. Em relação aos dados secundários apresentados na fundamentação teórica as principais limitações devem-se à dificuldade de incluir todos os aspectos relativos ao tema cooperação empresarial, que é muito complexo, dinâmico e possui múltiplas facetas. As informações da contextualização ambiental do setor supermercadista foram baseadas, principalmente, nos dados obtidos junto a entidades de classe e a informativos empresariais, o que não representa a totalidade da realidade devido a distorções características de instrumentos oficiais em que entidades e empresas divulgam seus procedimentos e desempenho, comuns na conduta empresarial, cujo sigilo de algumas informações faz-se necessário para atuar num mercado altamente concorrencial encontrado no setor supermercadista.

Quanto aos dados primários, os principais limitadores da pesquisa nas redes empresariais dizem respeito ao aprofundamento das informações obtidas, dificultadas, principalmente, por questões relacionadas a restrição em disponibilizar alguns dados por parte de algumas das redes pesquisadas, inclusive, com a negativa de algumas redes que não participaram da pesquisa, diminuindo a quantidade de unidades amostrais utilizadas.

A abrangência da pesquisa com consumidores e o estudo comparativo dos preços praticados por supermercados ficaram limitadas ao município de Santa Cruz do Sul/Rs devido, principalmente ao tempo disponível e aos recursos financeiros despendidos, que seriam necessários para uma amostra de maior amplitude.

Dentre as muitas lacunas que permanecem abertas em relação ao tema estudado, sugere-se a ampliação dos aspectos estudados em relação à dinâmica das redes empresariais do setor supermercadista, a inclusão de outros estados brasileiros e, também, de outros países, numa análise comparativa. Um estudo adicional importante refere-se à busca de informações sobre os reflexos da associação das empresas de pequeno porte do setor supermercadista, ampliando a área geográfica para outros municípios gaúchos. Outros estudos relevantes que merecem aprofundamento referem-se às múltiplas interfaces de relações que as redes mantêm com o ambiente, tais como fornecedores, sociedade e o desenvolvimento regional.

REFERÊNCIAS

ABRAS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. Disponível em www.abrasnet.com.br. Acesso em: 21 abr. 2005.

AGAS. Associação Gaúcha de Supermercados. *Revista do Supermercado Gaúcho*, ano XXIII, nº 237, ago. 2003.

AGOSTINHO, M.E. *Complexidade e organizações*. – em busca da gestão autônoma. São Paulo: Atlas, 2003.

AMORÍN, C. *Las góndolas piensam*, 2004. Disponível em <http://www.rel-uita.org>. Acesso em: 20 abr. 2006.

ANCECO - ASOCIACIÓN NACIONAL DE CENTRALES DE COMPRA EM ESPAÑA, 2000. Disponível em <http://www.anceco.com>. Acesso em: 15 dez. 2000.

ANSOFF, H.I.; Mc DONNELL, E.J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

ARRUDA, M.; NAVRAN, F. *Fundamentos de ética empresarial e econômica*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

BAIERLE, E. *Estudo das empresas supermercadistas em rede do Vale do Rio Pardo e Taquari*, 2002. Monografia (Curso de Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2002.

BALESTRIN; VARGAS, L.M.; FAYARD, P. *Ampliação interorganizacional do conhecimento: o caso das redes de cooperação*. *REAd*, Edição 43, V. 11, nº 1, jan-fev 2005.

BANDEIRA, P. S. Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional. In: Becker, D. F. e Bandeira, P. S. (Orgs). *Determinantes e desafios contemporâneos*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2000. (Coleção Desenvolvimento Local-Regional).

BECATTINI, G. *Dal distretto industriale allo sviluppo locale – svolgimento e difesa di una idea*. Torino: Bollati Boringhieri Editore, 2000.

_____. Os distritos industriais na Itália. In: URANI, COCCO, G. E GALVÃO, A. *Empresários e Empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999.

_____. *Distretti industriali e made in Italy*. – le basi socioculturale del nostro sviluppo economico, Torino: Bollati Boringhieri Editore, 1998.

BECKER, D. F. A economia política do (des)envolvimento regional contemporâneo. *Revista Redes*. Santa Cruz do Sul, vol.7, n. 3. set./dez. 2002.

_____. A economia política do desenvolvimento contemporâneo: algumas considerações teórico-históricas. *Revista Redes*. Santa Cruz do Sul, v. 5, n. 2 mai./ago. 2000.

BENDALY, L. *Organização 2000* – novos caminhos para empresas e equipes em uma economia globalizada. São Paulo: Futura, 2000.

BERRY, L.L.; SEIDERS, K.; GRESHAM, L.G. A estratégia da conveniência total. *HSM Management*, ano 4, n^o 24, jan-fev 2001.

BERTRAND, Y.; PATRICK, G. *Organizações: uma abordagem sistêmica*. Lisboa: Instituto Piaget, 1994.

BRODERIUS, L. The evolution of flexible manufacturing networks. Georgia: Institute of technology. Sem. on Industrial Modernization: Policy, Practice and Evaluation, 1998. Disponível em: www.cherry.gatech.edu. Acesso em 21/07/2005.

BRONIARCZYK, S.M.; HOYER, W.D.; McALISTER, L. Consumer's perceptions of the assortment offered in a grocery category: The impact of item reduction. *Journal of Marketing Research*, v.35, may. 1998.

BRUSCO, S.; RIGHI, E. Local government, industrial policy and social consensus: the case of Modena (Italy). *Economy and Society*, Special Issue: Local Industrial strategies. New York, v.18, n.4. nov.1989.

BRUSCO, S. The Emilian model: productive decentralisation and social integration. *Cambridge Journal of Economics*, London, v. 5, n.2, junho.1982.

BUTERA, F. *La media impresa costruita per durare*. Milano, Itália: FrancoAngeli, 1998.

CBD - Companhia Brasileira de Distribuição. Disponível em: www.cbd-ri.com.br. Acesso em: 15 set. 2005.

CABRAL, A C.A. Novos arranjos cooperativos: alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global. In: RODRIGUES, S.B. (Org.) *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

CANDIDO, G. A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o

papel do estado e das políticas públicas neste cenário. *Revista REAd*. Porto Alegre, edição 28, vol. 8, nº 4, jul. / ago. 2002.

_____. Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional. *Revista REAd*, Porto Alegre, edição 18, vol. 6, nº 6, dez. 2000.

CAPRA, F. *O ponto de mutação – a ciência, a sociedade e a cultura emergente*. São Paulo: Cultrix, 1982.

CARRÃO, A. M. R. *A cooperação empresarial como fator de fortalecimento das empresas de pequeno porte*. UNIMEP, 2003.

CARREFOUR - Grupo Carrefour. Disponível em: www.carrefour.com.br. Acesso em: 15 ago. 2005.

CARVALHO, A. Cooperativas: lojas não param de crescer. *Revista Supermercado Moderno*, n. 4, ano 36, abr. 2005.

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

CASTELLS, M. *A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura*. Vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTILHOS, C.C. Sistemas locais de produção do RS: reflexões sobre os limites e possibilidades enquanto política pública. In: CASTILHOS, C.C. (Org.) *Programa de apoio dos sistemas locais de produção: a construção de uma política pública na RS*. Porto Alegre: FEE; SEDAI, 2002.

CHANCE, N.; VLOSKY. *Flexible networks as a means to enhance rural small business competitiveness*. Louisiana Forest Products Laboratory. Louisiana State University Agricultural Center. LA: Baton Rouge, 1995

CHIAVENATO I.; SAPIRO, A. *Planejamento estratégico – fundamentos e aplicações* – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHURCHILL, G. E.; PETER, J.P. *Marketing – criando valor para os clientes*. São Paulo: Editora Saraiva, 2ª edição, 2000.

CLEMONS, Erick.K. Em busca do cliente ideal. In: Davenport, Marchand e Dickson (Org). *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookmann, 2004.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. São Paulo, Editora Papirus, 1995.

DEMO, P., *Educação e conhecimento – relação necessária, insuficiente e controversa*. Petrópolis: Vozes, 2002.

DOTTO, M.R.D.; WITTMANN, M. Redes de pequena e médias empresas – uma análise regional. In: VERSCHOORE, J. (Org.) *Redes de cooperação: Uma nova organização de pequena se médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Editora FEE, 2004.

_____. *As redes de pequenas e médias empresas do Vale do Rio Pardo e Taquari do Rio Grande do Sul / Brasil - uma análise de estratégias de cooperação empresarial e desenvolvimento regional*. Anais do VIII Congresso Internacional del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) sobre la reforma del Estado y de la administración pública. Panamá: MEF – BID - CAF – CEPAL - AECI/MAP/FIIAPP – NU(DESA), 2003.

DOZ, Y.; HAMEL, G. *A vantagem das alianças – a arte de criar valor através de parcerias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DRUCKER P. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 5ª edição, 1998a.

DRUCKER P. *Administrando para o futuro – os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 6ª edição, 1998b.

DRUCKER P. *Princípios de Administração*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1984.

DUNNING, J. Reapaaraising the eclectic paradigm in na age of alliance capitalism. IN: COLOMBO, Massimo. *The changing boundaries of the firm: explaining involving inter-firm relations*. London: Routlegde, 1998.

EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea –RAC*, v.5, n.2, maio/ago. 2001.

ETZEL, M.; WALKER, B.; STANTON, W. *Marketing*. São Paulo: Editora Makron Books Ltda, 11º edição, 2001.

FAGGION; BALESTRIN; WEYH. Geração do conhecimento e inteligência estratégica no universo das redes interorganizacionais. *Revista Inteligência empresarial*, n.12, jul. 2002.

FENSTERSEIFER, J.E. Internacionalização e cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. *Read - Revista Eletrônica de Administração*. Porto Alegre: UFRGS, ed. 15, v.6. n.3, out. 2000.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brasil – Desafios competitivos para a indústria*. São Paulo: Campus. 1996.

FERREIRA, J. Com a força de gigantes. *Revista Supervarejo*, mai. 2001.

FUKUYAMA, F. *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1996.

GAHAGAN, J. *Comportamento interpessoal e de grupo*. Rio de Janeiro: Editora J. Zahar, 1976.

GALVÃO, Olímpio. J. Clusters e distritos industriais: estudo de caso em países selecionados. In. *Planejamento e políticas públicas*. UFPE, n.21, Fortaleza, jun. 2002.

GATTI, D. *La resistible walmartización del mundo*, 2006. Disponível em: www.rel-uita.org. Acesso em 15 mai. 2006.

GIANESI ; CÔRREA. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

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

HARBISON, J.R.; PEKAR JR., P. *Alianças estratégicas – quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso*. São Paulo: Futura, 1999.

HENRIQUES, H.S.; SOARES, M. *Revolta do princípio: a revolução do pequeno*. São Paulo: Edição Sebrae, 1996.

I&A - *INDÉPENDANTS & ASSOCIES*. Disponível em: www.les-enseignes-du-commerce-associe.fr . Acesso em: 21 jul. 2005.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 06 nov.2003.

IGA - *INTERNACIONAL GROCERS ALLIANCE*. Disponível em: www.iga.com. Acesso em: 21 jul. 2005.

IKEDA, A. A.; CRESCITELLI, E. O efeito potencial da comunicação integrada de marketing. *Revista marketing*, mai. 2002.

INTERDIS - *Grupo Interdis*. Disponível em: www.interdis.it. Acesso em: 21 jul. 2005.

JARILLO, J. On Strategic networks. *Strategic Management Journal*, vol 9. 1988.

KAPFERER, J. *O que vai mudar as marcas*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2004.

KLEMENT, C.F.F. *Complexidade no sistema de produção de serviços: um estudo de caso no setor hoteleiro*, 2000. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Editora Prentice Hall, 10ª edição, 2001.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Introdução ao marketing*. Rio de Janeiro: Editora LTC, 4ª edição, 2000.

LAS CASAS, A.L. *Marketing de varejo*. São Paulo: Editora Atlas SA, 2ª edição, 2000.

LAUDON, K.C. E LAUDON, J. P. *Sistemas de Informações*. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

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

LIPNACK, J., STAMPS, J. *Rede de informações*. São Paulo: Makron Books, 1994.

LONGENECKER, J; MOORE; PETTY. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books, 1997.

LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças estratégicas – formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.

LUKIANOCENKO, M. Quadro regional revela capilaridade do setor. *Revista Superhiper*, ano 31, nº 353, mai. 2005.

MAGALHÃES, D. *Alternativas estratégicas para o varejo no Brasil*. Editora do Autor, 1998.

MAILHIOT, G.B. *Dinâmica e gênese dos grupos*. São Paulo: Editora Duas Cidades, 7ª edição, 1991.

MALECKI, E.; TOOTLE, D. The role of networks in small firm competitiveness. *International Journal of Technology Management*, n.11, 1996.

MALHOTRA, N.K. *Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. *Pesquisa de marketing – uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

MAÑAS, Antonio Vico. *Administração de sistemas de informação*. São Paulo: Editora Érica Ltda, 1999.

MANCE, E. A., *A revolução das redes*. Petrópolis: Vozes, 2001.

MARCHAMD, KETTINGER E ROLLINS. Desempenho empresarial e gestão da informação: a visão do topo. In: Davenport, Marchand e Dickson (Org). *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookmann, 2004.

MATTAR, F.N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

MCGEE, J. E PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

MÉNDEZ, D. *Wal-Mart, la empresa-nación*, 2004. Disponível em: [http://www. reluita.org](http://www.reluita.org). Acesso em: 20 abr. 2006.

MILLS, T.M. *Sociologia dos pequenos grupos*. São Paulo: Livraria Editora Pioneira, 1970.

MINICUCCI, A. *Dinâmica de grupos: teorias e sistemas*. São Paulo: Editora Atlas, 4ª edição, 1997.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA / SECRETARIA DE DIREITO ECONÔMICO – A defesa da concorrência no mercado de combustíveis – ANP/SDE. Disponível em: <http://www.mj.gov.br>. Acesso em 15 dez. 2005.

MORIN, E., *A cabeça bem feita – repensar a reforma – reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

NALEBUFF, B.; BRANDENBURG, A. *Coopetição*. Rio de Janeiro, Editora Rocco: 1996.

NICKELS W.G.; WOOD, M.B. *Marketing – relacionamentos-qualidade-valor*. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

NÓBREGA, C. *Em busca da empresa quântica*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

OLIVEIRA, M.A. *Cultura organizacional*. São Paulo: Nobel, 1988.

OLSON, M. *A lógica da ação coletiva – os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

PAIVA, C. A. N. Aglomerações, arranjos e sistemas produtivos locais: o que são, como se diferenciam e quais as políticas mais adequadas ao seu desenvolvimento. *Revista Redes*, Santa Cruz do Sul, v.10, n.3, set./dez. 2005.

PARENTE, J. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva – criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRADO, P.H.M.; MARCHETTI, R. Excelência em supermercados: a dimensão da satisfação do consumidor. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v.32, n.2, abr/jun 1997.

PUTNAM, R. D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. 2ª edição, Rio de Janeiro: FGV, 2000.

REA, L.M., PARKER, R. *A Metodologia da Pesquisa*. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

RODRIGUEZ, D.; ARNOLD, M. *Sociedade y teoría de sistemas*. Santiago do Chile: Editora Universitaria, 1991.

SAAB, W.; GIMENEZ, L. *Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro: n.11, mar. 2000.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio Empresarial. Disponível em <http://www.sebrae.gov.br>. Acesso em 12 abr. 2005.

SEDAI - Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais – Governo do Rio Grande do Sul, 2003. Disponível em: <http://www.sedai.rs.org.br>. Acesso em: 25 abr. 2003.

_____. Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais – Governo do Rio Grande do Sul. *Folder sobre Redes de Cooperação*. Porto Alegre, 2000.

SENHORAS, E.M. O varejo supermercadista sob perspectiva. *REAd*, edição 33, vol 9, nº 3, mai-jun 2003

SEVERO, R. Supermercadistas de pequeno porte reagem contra grandes grupos. *Jornal Gazeta Mercantil*, Caderno do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 08 de outubro de 2001.

SHERPA - Grupo Sherpa, 2005. Service presse sherpa. Disponível em: www.sherpa.net. Acesso em: 21 jul. 2005.

SHIMP, T. A. *Propaganda e promoção – aspectos complementares da comunicação integrada de marketing*. Porto Alegre: Editora Bookman, 5ª edição, 2002.

SHUKLA, M., *Turnaround of danish economy: the power of networks*, 1998. Disponível em: www.geocities.com/madhucar_schukla/IDEMMARK.html. Acesso em: 21 jul. 2005.

SISA - Grupo Sisa, 2005. Disponível em: <http://www.sisaspa.com>. Acesso em: 21 jul.2005.

SONAE - Grupo Sonae, 2005. Disponível em: <http://www.sonae.com.br>. Acesso em: 15 set. 2005.

SOUZA M. *Marca e distribuição: desenvolvendo dominação, estratégia e vantagem competitiva no mercado*. São Paulo: Editora Makron Books,1993.

SOUZA, M. e BACIC, M., Pensando políticas para as pequenas empresas: importância das formas de inserção e as condições de apropriação dos benefícios. *Revista REE*, Brasília: jun. 1998.

SOUZA, R.S., O funcionalismo sistêmico nas teorias social e organizacional: evolução e crítica, março, 2001. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/read19/abstract.htm>, Acesso em: 10 mar. 2004.

SOUZA, W. Redes crescem e investem em gestão. *Revista Superhiper*, ano 31, n. 357, set. 2005.

_____. Os bons resultados do setor. *Revista Superhiper*, ano 31, n. 353, mai. 2005.

TANABE, S. Nada de Super-Homem. Tenha personalidade. *Revista Supergiro*. abr. 2001.

TORRES, N. A. *Competitidade empresarial com a tecnologia da informação*. São Paulo: Editora Makron Books do Brasil, 1995.

VANCE, S.S.; SCOTT, R.V. *Wal-Mart: a história do fenômeno do varejo de Sam Walton*. São Paulo: Editora Book Express, 1995.

VELEZ-IBANEZ, C. *Lazos de Confianza*. México: Fondo de Cultura Economica, 1993.

VERGARA, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

WAL-MART - Grupo Wal-Mart. Disponível em: [http:// www.walmart.com.br](http://www.walmart.com.br). Acesso em: 15 set. 2005.

WITTMANN, M.; DOTTO, M.R.D.; BOFF, V. Desenvolvimento regional: análise de processos organizacionais de desenvolvimento integrado. In: BECKER e WITTMANN (Org.) *Desenvolvimento regional – abordagens interdisciplinares*. Santa Cruz do Sul: Editora EDUNISC, 2003.

WOERNER, J. *Marketing para todos*. São Paulo: Editora Summus, 1997.

YOSHINO, M.Y.; RANGAN, U.S. *Alianças estratégicas – uma abordagem empresarial à globalização*. São Paulo: Makron Books da Brasil, 1996.

ZAFFARI - Grupo Zaffari, 2005. Disponível em: [http:// www.zaffari.com.br](http://www.zaffari.com.br). Acesso em: 15 set. 2005.

ZAWISLAK P.A.; RUFFONI, J.; VIEIRA, C.R.B. A constituição de sistemas locais de produção no Rio Grande do Sul: uma análise das redes de empresas de conservas, moveleiras, de máquinas e implementos agrícolas e de autopeças. In: Castilhos, C.C. (Org.) *Programa de apoio aos sistemas locais de produção: a construção de uma política pública no RS*. Porto Alegre: FEE; SEDAI, 2002.

ANEXOS

ANEXO 1

LEI Nº 8.884, DE 11 DE JUNHO DE 1994.

Transforma o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) em Autarquia, dispõe sobre a prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

TÍTULO I

Das Disposições Gerais

CAPÍTULO I

Da Finalidade

Art. 1º Esta lei dispõe sobre a prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica, orientada pelos ditames constitucionais de liberdade de iniciativa, livre concorrência, função social da propriedade, defesa dos consumidores e repressão ao abuso do poder econômico.

Parágrafo único. A coletividade é a titular dos bens jurídicos protegidos por esta lei.

CAPÍTULO II

Da Territorialidade

Art. 2º Aplica-se esta lei, sem prejuízo de convenções e tratados de que seja signatário o Brasil, às práticas cometidas no todo ou em parte no território nacional ou que nele produzam ou possam produzir efeitos.

§ 1º Reputa-se domiciliada no Território Nacional a empresa estrangeira que opere ou tenha no Brasil filial, agência, sucursal, escritório, estabelecimento, agente ou representante. [*\(Redação dada pela Lei nº 10.149, de 21.12.2000\)*](#)

§ 2º A empresa estrangeira será notificada e intimada de todos os atos processuais, independentemente de procuração ou de disposição contratual ou estatutária, na pessoa do responsável por sua filial, agência, sucursal, estabelecimento ou escritório instalado no Brasil. [*\(Redação dada pela Lei nº 10.149, de 21.12.2000\)*](#)

TÍTULO II

Do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade)

CAPÍTULO I

Da Autarquia

Art. 3º O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), órgão judicante com jurisdição em todo o território nacional, criado pela Lei nº 4.137, de 10 de setembro de 1962, passa a se constituir em autarquia federal, vinculada ao Ministério da Justiça, com sede e foro no Distrito Federal, e atribuições previstas nesta lei.

CAPÍTULO II

Da Composição do Conselho

[...]

CAPÍTULO III

Da Competência do Plenário do Cade

Art. 7º Compete ao Plenário do Cade:

- I - zelar pela observância desta lei e seu regulamento e do Regimento Interno do Conselho;
- II - decidir sobre a existência de infração à ordem econômica e aplicar as penalidades previstas em lei;
- III - decidir os processos instaurados pela Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça;
- IV - decidir os recursos de ofício do Secretário da SDE;
- V - ordenar providências que conduzam à cessação de infração à ordem econômica, dentro do prazo que determinar;
- VI - aprovar os termos do compromisso de cessação de prática e do compromisso de desempenho, bem como determinar à SDE que fiscalize seu cumprimento;
- VII - apreciar em grau de recurso as medidas preventivas adotadas pela SDE ou pelo Conselheiro-Relator;
- VIII - intimar os interessados de suas decisões;
- IX - requisitar informações de quaisquer pessoas, órgãos, autoridades e entidades públicas ou privadas, respeitando e mantendo o sigilo legal quando for o caso, bem como determinar as diligências que se fizerem necessárias ao exercício das suas funções;
- X - requisitar dos órgãos do Poder Executivo Federal e solicitar das autoridades dos Estados, Municípios, Distrito Federal e Territórios as medidas necessárias ao cumprimento desta lei;
- XI - contratar a realização de exames, vistorias e estudos, aprovando, em cada caso, os respectivos honorários profissionais e demais despesas de processo, que deverão ser pagas pela empresa, se vier a ser punida nos termos desta lei;
- XII - apreciar os atos ou condutas, sob qualquer forma manifestados, sujeitos à aprovação nos termos do art. 54, fixando compromisso de desempenho, quando for o caso;
- XIII - requerer ao Poder Judiciário a execução de suas decisões, nos termos desta lei;
- XIV - requisitar serviços e pessoal de quaisquer órgãos e entidades do Poder Público Federal;
- XV - determinar à Procuradoria do Cade a adoção de providências administrativas e judiciais;
- XVI - firmar contratos e convênios com órgãos ou entidades nacionais e submeter, previamente, ao Ministro de Estado da Justiça os que devam ser celebrados com organismos estrangeiros ou internacionais;
- XVII - responder a consultas sobre matéria de sua competência;

XVIII - instruir o público sobre as formas de infração da ordem econômica;

XIX - elaborar e aprovar seu regimento interno dispondo sobre seu funcionamento, na forma das deliberações, normas de procedimento e organização de seus serviços internos, inclusive estabelecendo férias coletivas do Colegiado e do Procurador-Geral, durante o qual não correrão os prazos processuais nem aquele referido no § 6º do art. 54 desta lei. *(Redação dada pela Lei nº 9.069, de 29.6.95)*

XX - propor a estrutura do quadro de pessoal da autarquia, observado o disposto no inciso II do art. 37 da Constituição Federal;

XXI - elaborar proposta orçamentária nos termos desta lei.

XXII - indicar o substituto eventual do Procurador-Geral nos casos de faltas, afastamento ou impedimento. *(Incluído pela Lei nº 9.069, de 29.6.95)*

CAPÍTULO IV - Da Competência do Presidente do Cade

CAPÍTULO V - Da Competência dos Conselheiros do Cade

CAPÍTULO VI - Da Procuradoria do Cade

TÍTULO III

Do Ministério Público Federal Perante o Cade

[...]

TÍTULO IV

Da Secretaria de Direito Econômico

[...]

TÍTULO V

Das Infrações da Ordem Econômica

CAPÍTULO I

Das Disposições Gerais

Art. 15. Esta lei aplica-se às pessoas físicas ou jurídicas de direito público ou privado, bem como a quaisquer associações de entidades ou pessoas, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente, com ou sem personalidade jurídica, mesmo que exerçam atividade sob regime de monopólio legal.

Art. 16. As diversas formas de infração da ordem econômica implicam a responsabilidade da empresa e a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores, solidariamente.

Art. 17. Serão solidariamente responsáveis as empresas ou entidades integrantes de grupo econômico, de fato ou de direito, que praticarem infração da ordem econômica.

Art. 18. A personalidade jurídica do responsável por infração da ordem econômica poderá ser desconsiderada quando houver da parte deste abuso de direito, excesso de poder, infração da lei, fato ou

ato ilícito ou violação dos estatutos ou contrato social. A desconsideração também será efetivada quando houver falência, estado de insolvência, encerramento ou inatividade da pessoa jurídica provocados por má administração.

Art. 19. A repressão das infrações da ordem econômica não exclui a punição de outros ilícitos previstos em lei.

CAPÍTULO II

Das Infrações

Art. 20. Constituem infração da ordem econômica, independentemente de culpa, os atos sob qualquer forma manifestados, que tenham por objeto ou possam produzir os seguintes efeitos, ainda que não sejam alcançados:

- I - limitar, falsear ou de qualquer forma prejudicar a livre concorrência ou a livre iniciativa;
- II - dominar mercado relevante de bens ou serviços;
- III - aumentar arbitrariamente os lucros;
- IV - exercer de forma abusiva posição dominante.

§ 1º A conquista de mercado resultante de processo natural fundado na maior eficiência de agente econômico em relação a seus competidores não caracteriza o ilícito previsto no inciso II.

§ 2º Ocorre posição dominante quando uma empresa ou grupo de empresas controla parcela substancial de mercado relevante, como fornecedor, intermediário, adquirente ou financiador de um produto, serviço ou tecnologia a ele relativa.

§ 3º A posição dominante a que se refere o parágrafo anterior é presumida quando a empresa ou grupo de empresas controla 20% (vinte por cento) de mercado relevante, podendo este percentual ser alterado pelo Cade para setores específicos da economia. *(Redação dada pela Lei nº 9.069, de 29.6.95)*

Art. 21. As seguintes condutas, além de outras, na medida em que configurem hipótese prevista no art. 20 e seus incisos, caracterizam infração da ordem econômica;

- I - fixar ou praticar, em acordo com concorrente, sob qualquer forma, preços e condições de venda de bens ou de prestação de serviços;
- II - obter ou influenciar a adoção de conduta comercial uniforme ou concertada entre concorrentes;
- III - dividir os mercados de serviços ou produtos, acabados ou semi-acabados, ou as fontes de abastecimento de matérias-primas ou produtos intermediários;
- IV - limitar ou impedir o acesso de novas empresas ao mercado;
- V - criar dificuldades à constituição, ao funcionamento ou ao desenvolvimento de empresa concorrente ou de fornecedor, adquirente ou financiador de bens ou serviços;
- VI - impedir o acesso de concorrente às fontes de insumo, matérias-primas, equipamentos ou tecnologia, bem como aos canais de distribuição;
- VII - exigir ou conceder exclusividade para divulgação de publicidade nos meios de comunicação de massa;
- VIII - combinar previamente preços ou ajustar vantagens na concorrência pública ou administrativa;
- IX - utilizar meios enganosos para provocar a oscilação de preços de terceiros;
- X - regular mercados de bens ou serviços, estabelecendo acordos para limitar ou controlar a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico, a produção de bens ou prestação de serviços, ou para dificultar investimentos destinados à produção de bens ou serviços ou à sua distribuição;

XI - impor, no comércio de bens ou serviços, a distribuidores, varejistas e representantes, preços de revenda, descontos, condições de pagamento, quantidades mínimas ou máximas, margem de lucro ou quaisquer outras condições de comercialização relativos a negócios destes com terceiros;

XII - discriminar adquirentes ou fornecedores de bens ou serviços por meio da fixação diferenciada de preços, ou de condições operacionais de venda ou prestação de serviços;

XIII - recusar a venda de bens ou a prestação de serviços, dentro das condições de pagamento normais aos usos e costumes comerciais;

XIV - dificultar ou romper a continuidade ou desenvolvimento de relações comerciais de prazo indeterminado em razão de recusa da outra parte em submeter-se a cláusulas e condições comerciais injustificáveis ou anticoncorrenciais;

XV - destruir, inutilizar ou açambarcar matérias-primas, produtos intermediários ou acabados, assim como destruir, inutilizar ou dificultar a operação de equipamentos destinados a produzi-los, distribuí-los ou transportá-los;

XVI - açambarcar ou impedir a exploração de direitos de propriedade industrial ou intelectual ou de tecnologia;

XVII - abandonar, fazer abandonar ou destruir lavouras ou plantações, sem justa causa comprovada;

XVIII - vender injustificadamente mercadoria abaixo do preço de custo;

XIX - importar quaisquer bens abaixo do custo no país exportador, que não seja signatário dos códigos Antidumping e de subsídios do Gatt;

XX - interromper ou reduzir em grande escala a produção, sem justa causa comprovada;

XXI - cessar parcial ou totalmente as atividades da empresa sem justa causa comprovada;

XXII - reter bens de produção ou de consumo, exceto para garantir a cobertura dos custos de produção;

XXIII - subordinar a venda de um bem à aquisição de outro ou à utilização de um serviço, ou subordinar a prestação de um serviço à utilização de outro ou à aquisição de um bem;

XXIV - impor preços excessivos, ou aumentar sem justa causa o preço de bem ou serviço.

Parágrafo único. Na caracterização da imposição de preços excessivos ou do aumento injustificado de preços, além de outras circunstâncias econômicas e mercadológicas relevantes, considerar-se-á:

I - o preço do produto ou serviço, ou sua elevação, não justificados pelo comportamento do custo dos respectivos insumos, ou pela introdução de melhorias de qualidade;

II - o preço de produto anteriormente produzido, quando se tratar de sucedâneo resultante de alterações não substanciais;

III - o preço de produtos e serviços similares, ou sua evolução, em mercados competitivos comparáveis;

IV - a existência de ajuste ou acordo, sob qualquer forma, que resulte em majoração do preço de bem ou serviço ou dos respectivos custos.

Art. 22. (Vetado).

Parágrafo único. (Vetado).

CAPÍTULO III

Das Penas

Art. 23. A prática de infração da ordem econômica sujeita os responsáveis às seguintes penas:

I - no caso de empresa, multa de um a trinta por cento do valor do faturamento bruto no seu último exercício, excluídos os impostos, a qual nunca será inferior à vantagem auferida, quando quantificável;

II - no caso de administrador, direta ou indiretamente responsável pela infração cometida por empresa, multa de dez a cinquenta por cento do valor daquela aplicável à empresa, de responsabilidade pessoal e exclusiva ao administrador.

III - No caso das demais pessoas físicas ou jurídicas de direito público ou privado, bem como quaisquer associações de entidades ou pessoas constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente, com ou sem personalidade jurídica, que não exerçam atividade empresarial, não sendo possível utilizar-se o critério do valor do faturamento bruto, a multa será de 6.000 (seis mil) a 6.000.000 (seis milhões) de Unidades Fiscais de Referência (Ufir), ou padrão superveniente. [\(Incluído pela Lei nº 9.069, de 29.6.95\)](#)

Parágrafo único. Em caso de reincidência, as multas cominadas serão aplicadas em dobro.

Art. 24. Sem prejuízo das penas cominadas no artigo anterior, quando assim o exigir a gravidade dos fatos ou o interesse público geral, poderão ser impostas as seguintes penas, isolada ou cumulativamente:

I - a publicação, em meia página e às expensas do infrator, em jornal indicado na decisão, de extrato da decisão condenatória, por dois dias seguidos, de uma a três semanas consecutivas;

II - a proibição de contratar com instituições financeiras oficiais e participar de licitação tendo por objeto aquisições, alienações, realização de obras e serviços, concessão de serviços públicos, junto à Administração Pública Federal, Estadual, Municipal e do Distrito Federal, bem como entidades da administração indireta, por prazo não inferior a cinco anos;

III - a inscrição do infrator no Cadastro Nacional de Defesa do Consumidor;

IV - a recomendação aos órgãos públicos competentes para que:

a) seja concedida licença compulsória de patentes de titularidade do infrator;

b) não seja concedido ao infrator parcelamento de tributos federais por ele devidos ou para que sejam cancelados, no todo ou em parte, incentivos fiscais ou subsídios públicos;

V - a cisão de sociedade, transferência de controle societário, venda de ativos, cessação parcial de atividade, ou qualquer outro ato ou providência necessários para a eliminação dos efeitos nocivos à ordem econômica.

Art. 25. Pela continuidade de atos ou situações que configurem infração da ordem econômica, após decisão do Plenário do Cade determinando sua cessação, ou pelo descumprimento de medida preventiva ou compromisso de cessação previstos nesta lei, o responsável fica sujeito a multa diária de valor não inferior a 5.000 (cinco mil) Unidades Fiscais de Referência (Ufir), ou padrão superveniente, podendo ser aumentada em até vinte vezes se assim o recomendar sua situação econômica e a gravidade da infração.

Art. 26. A recusa, omissão, enganosidade, ou retardamento injustificado de informação ou documentos solicitados pelo Cade, SDE, Seae, ou qualquer entidade pública atuando na aplicação desta lei, constitui infração punível com multa diária de 5.000 Ufirs, podendo ser aumentada em até vinte vezes se necessário para garantir sua eficácia em razão da situação econômica do infrator. [\(Redação dada pela Lei nº 9.021, de 30.3.95\)](#)

§ 1º O montante fixado para a multa diária de que trata o caput deste artigo constará do documento que contiver a requisição da autoridade competente. [\(Parágrafo incluído pela Lei nº 10.149, de 21.12.2000\)](#)

§ 2º A multa prevista neste artigo será computada diariamente até o limite de noventa dias contados a partir da data fixada no documento a que se refere o parágrafo anterior. [*\(Parágrafo incluído pela Lei nº 10.149, de 21.12.2000\)*](#)

§ 3º Compete à autoridade requisitante a aplicação da multa prevista no caput deste artigo. [*\(Parágrafo incluído pela Lei nº 10.149, de 21.12.2000\)*](#)

§ 4º Responde solidariamente pelo pagamento da multa de que trata este artigo, a filial, sucursal, escritório ou estabelecimento, no País, de empresa estrangeira. [*\(Parágrafo incluído pela Lei nº 10.149, de 21.12.2000\)*](#)

§ 5º A falta injustificada do representado ou de terceiros, quando intimados para prestar esclarecimentos orais, no curso de procedimento, de averiguações preliminares ou de processo administrativo, sujeitará o faltante à multa de R\$ 500,00 (quinhentos reais) a R\$ 10.700,00 (dez mil e setecentos reais), conforme sua situação econômica, que será aplicada mediante auto de infração pela autoridade requisitante. [*\(Parágrafo incluído pela Lei nº 10.149, de 21.12.2000\)*](#)

Art. 26-A. Impedir, obstruir ou de qualquer outra forma dificultar a realização de inspeção autorizada pela SDE ou SEAE no âmbito de averiguação preliminar, procedimento ou processo administrativo sujeitará o inspecionado ao pagamento de multa de R\$ 21.200,00 (vinte e um mil e duzentos reais) a R\$ 425.700,00 (quatrocentos e vinte e cinco mil e setecentos reais), conforme a situação econômica do infrator, mediante a lavratura de auto de infração pela Secretaria competente. [*\(Artigo incluído pela Lei nº 10.149, de 21.12.2000\)*](#)

Art. 27. Na aplicação das penas estabelecidas nesta lei serão levados em consideração:

- I - a gravidade da infração;
- II - a boa-fé do infrator;
- III - a vantagem auferida ou pretendida pelo infrator;
- IV - a consumação ou não da infração;
- V - o grau de lesão, ou perigo de lesão, à livre concorrência, à economia nacional, aos consumidores, ou a terceiros;
- VI - os efeitos econômicos negativos produzidos no mercado;
- VII - a situação econômica do infrator;
- VIII - a reincidência.

CAPÍTULO IV

Da Prescrição

Art. 28. Prescrevem em cinco anos as infrações da ordem econômica, contados da data da prática do ilícito ou, no caso de infração permanente ou continuada, do dia em que tiver cessado. [*\(Artigo revogado pela Lei nº 9.873, de 23.11.99\)*](#)

§ 1º Interrompe a prescrição qualquer ato administrativo ou judicial que tenha por objeto a apuração de infração contra a ordem econômica.

§ 2º Suspende-se a prescrição durante a vigência do compromisso de cessação ou de desempenho.

CAPÍTULO V

Do Direito de Ação

Art. 29. Os prejudicados, por si ou pelos legitimados do art. 82 da Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, poderão ingressar em juízo para, em defesa de seus interesses individuais ou individuais

homogêneos, obter a cessação de práticas que constituam infração da ordem econômica, bem como o recebimento de indenização por perdas e danos sofridos, independentemente do processo administrativo, que não será suspenso em virtude do ajuizamento de ação.

TÍTULO VI

Do Processo Administrativo

[...]

ITAMAR FRANCO

Alexandre de Paula Dupeyrat Martins

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 13.6.1994

ANEXO 2

Relação de associações estaduais de supermercados vinculados à ABRAS

Abase - Associação Bahiana de Supermercados;
Acaps - Associação Capixaba de Supermercados;
Acats - Associação Catarinense de Supermercados;
Acesu - Associação Cearense de Supermercados;
Agas - Associação Gaúcha de Supermercados;
Agos - Associação Goiana de Supermercados;
Amaps – Associação Amapaense de Supermercado;
Amas - Associação Sul-Matogrossense de Supermercados;
Amase - Associação Amazonense de Supermercados;
Amasp - Associação Maranhense de Supermercados;
Amis - Associação Mineira de Supermercados;
Apas - Associação Paulista de Supermercados;
Apes – Associação Pernambucana de Supermercados;
Apisu - Associação Piauiense de Supermercados;
Apras - Associação Paranaense de Supermercados;
Arse – Associação Roraimense de Supermercados;
Asa - Associação dos Supermercados de Alagoas;
Asas - Associação Acreana de Supermercados;
Asbra - Associação de Supermercados de Brasília;
Ases - Associação Sergipana de Supermercados;
Asmat - Associação de Supermercados do Mato Grosso;
Asmeron - Associação de Supermercados de Rondônia;
Aspas - Associação Paraense de Supermercados;
Aspb - Associação de Supermercados da Paraíba;
Asserj - Associação de Supermercados do Estado do Rio De Janeiro;
Assurn - Associação dos Supermercados do Rio Grande do Norte;
Atos - Associação Tocantinense de Supermercados.

ANEXO 3

Redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista do Brasil que participaram da pesquisa do *ranking* pelo faturamento bruto em 2004, elaborado pela ABRAS

Classificação <i>Ranking</i> ABRAS 2004	Empresa	Estado da Sede
1	Arcos – Associação Rede de Compras de São Paulo	SP
2	Avaes – Associação dos varejistas do Espírito Santo	ES
3	Rede Valor Supermercados	MG
4	Unisuper – Rede União Gaúcha de Supermercados e Atacados Ltda	RS
5	Associação Sergipana de Compras dos Atacadistas e Varejistas do Estado de Sergipe	SE
6	União dos Supermercados Sulmineiros	MG
7	Associação Rede Supereconômica de Supermercados do MS	MS
8	Associação de Empresas de Auto- Serviço do Ceará	CE
9	Rede Super Ltda	RS
10	Repas – Rede Paulista de Supermercado	SP
11	Rede Útil de Supermercados	RS
12	Associação de Supermercados do Litoral Paulista	SP
13	Associação Central Supermercados	RS
14	Associação de Compras dos Supermercados do centro-Oeste Mineiro	MG
15	Associação Supermais de Varejo	MG
16	Redefort – Associação Gaúcha de Supermercados	RS
17	RN Super Central de Compras Rede Mais	RN
18	Assuvali – Associação Supermercados Vale do Itajaí	SC
19	Rede Supermercados Independentes Giroforte	MG
20	AVERJ – Associação dos Varejistas do Estado do RJ	RJ
21	Associação dos Supermercados do Triângulo Mineiro	MG
22	Rede União de Supermercados	MG
23	Intelmarketing Ltda.	MG
24	Associação de Empresas do Setor de Gêneros Alimentícios	RS
25	Associação dos Minimercados, Mercados, Padarias e Açougues e Afins – AMMPA	RS
26	Associação Central de Compras	PR
27	Redeparc – Associação Rede de Supermercados Parceiros da Economia	RJ
28	REde União Ltda.	RS
29	Rede Mania e Associados	MG
30	Associação Rede Macro de Supermercados	RS

ANEXO 4

Roteiro de entrevista com presidentes de redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL - UNISC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL - DOUTORADO

REDES E ASSOCIAÇÕES DE PEQUENOS E MÉDIOS SUPERMERCADOS DO RIO GRANDE DO SUL

1. Data de criação da rede:
2. Quantas empresas e lojas iniciaram a rede?
3. Quantas empresas e lojas compõem a rede hoje ?
4. Em quais municípios estão localizadas as empresas associadas?
5. Iniciativa de criação da rede (como surgiu a idéia e como foi desencadeado o processo):
6. O prédio em que a rede desenvolve suas atividades é: () próprio () alugado Qual o tamanho deste prédio?m2
7. Quantos funcionários a rede possui (atuam exclusivamente na rede?)
8. Quais os pré-requisitos para participar da rede: <input type="checkbox"/> tamanho – qual? <input type="checkbox"/> localização -qual?..... <input type="checkbox"/> credibilidade - qual? <input type="checkbox"/> faturamento - qual? <input type="checkbox"/> outros - quais?
9. Houve saída de empresas da rede? quantas? motivos:
10. Existe plano de expansão (entrada de novas empresas)? Quantos e quais as estratégias para atrair novas adesões à rede?
11. Qual forma de relação existente entre as empresas?
12. Que valores são pagos pelas empresas que participam da rede?
13. Que instrumentos legais regem a relação entre as empresas?
14. Qual a periodicidade das reuniões com empresários?

15. Qual o grau de participação dos empresários nas reuniões ?
16. Qual o grau de comprometimento dos empresários?
17. Qual o grau de confiança dos empresários nas parcerias?
18. Qual o grau participação dos empresários nas decisões ?
19. Qual o grau de envio de sugestões e/ou críticas feita pelos empresários?
20. Qual o grau de atuação na sociedade (participação em outras associações)?
21. Quais os principais deveres dos associados (cite em ordem de importância)?
22. Quais os principais direitos dos associados (cite em grau de importância)?
23. A rede recebe apoio (institucional, financeiro, gerencial, ...) de órgãos representativos ou públicos (AGAS, ABRAS, Sincogêneros, Sebrae, Governos...).
24. Como é gerenciada a rede?
25. Como são tomadas as decisões dentro da rede?
26. Como são comunicadas as decisões aos associados?
27. É realizado um planejamento estratégico ? Como e por quem?
28. Quais as ações conjuntas efetuadas atualmente ? Compras <ul style="list-style-type: none"> ○ produtos para revenda ○ máquinas e equipamentos - Quais? ○ produtos para consumo – Quais? ○ outros - Quais? Marketing <ul style="list-style-type: none"> ○ plano próprio ○ consultoria – localização? Treinamento de funcionários – quem efetua? Contratação de consultorias – quais e localização? Promoções - quais? Comercialização de produtos com marca própria - quais? Sorteio de prêmios – quando e quais? Outras.....

29. Quais as ações pretendidas pela rede (ainda não colocadas em prática)?
30. Quais as parcerias efetivadas até a presente data? fornecedores de produtos prestadores de serviços – <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> agência de publicidade <input type="radio"/> contabilidade <input type="radio"/> jurídico <input type="radio"/> outras. Quais?
31. Quais outras parcerias pretendidas ?
32. Cite os principais motivos enumerados pelos empresários da opção por participar da rede empresarial?
33. Cite os três principais ganhos que a rede proporciona às empresas participantes?
34. Cite as principais expectativas dos empresários quanto aos resultados que serão obtidos na participação na rede?
35. Quem são os principais concorrentes e localização destes? <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> no Bairro: <input type="radio"/> na cidade: <input type="radio"/> na região: <input type="radio"/> no Estado:
36. Em qual aspecto o(s) concorrente(s) é(são) mais agressivo(s)? (em ordem de importância) <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> preços <input type="radio"/> localização <input type="radio"/> promoções <input type="radio"/> marca <input type="radio"/> outros. Quais?
<ul style="list-style-type: none"> • 37. Qual o perfil das empresas que compõem a rede (valores médios)? <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> nº de check-outs : <input type="radio"/> faturamento : <input type="radio"/> nº de empregados: <input type="radio"/> nº de consumidores:

<ul style="list-style-type: none"> ○ mix de produtos: ○ área de vendas: ○ área de estoque:
<p>38. Descreva o percentual que representam os produtos que são adquiridos pela rede em relação ao total de produtos colocados a venda nos estabelecimentos, por linha de produto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ cereais: arroz:%; feijão:%;açúcar:% ○ higiene:%; limpeza:% ○ Perecíveis: açougue:%; padaria:%; <ul style="list-style-type: none"> ▪ laticínios:%; hortifrutigranjeiros:% ○ Bebidas:% ○ Enlatados: (óleo, milho, ervilha,):% ○ f) matinais: (café, erva, chá...):%
<p>39. Em relação ao total de produtos vendidos nos estabelecimentos, qual o percentual médio geral adquirido através da rede?</p>
<p>40. Qual o percentual de fornecedores que situam-se no município ou região de localização do estabelecimentos?</p>
<p>41. Quais as ações de comunicação (mídia), colocadas em prática pela rede, para atingir os consumidores?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ inserções na TV. Quantas semanais? ○ propaganda em jornais. Quantas semanais? ○ encarte em jornais. Quantos? ○ folheto promocional. Como é distribuído? ○ outras. Quais?

Comentários:

.....

.....

.....

.....

.....

ANEXO 5

Questionário utilizado na pesquisa sobre a percepção dos consumidores frequentadores dos estabelecimentos ligados a redes de empresas de pequeno porte do setor supermercadista de Santa Cruz do Sul

1. Sexo: () masculino () Feminino

2. Faixa etária:

() até 18 anos () de 19 a 30 anos () de 31 a 45 anos () de 46 a 60 anos () mais de 60 anos

3. Renda mensal familiar:

() até R\$ 400,00 () de R\$ 401,00 a R\$ 800,00 () de R\$ 801,00 a R\$ 1.200,00
() de R\$ 1.201,00 a R\$ 2.000,00 () mais de R\$ 2.000,00

4. Você efetua compras para quais membros da família?

() somente para mim () para o casal () casal e filhos () casal, mais filhos e outros

5. Com que frequência você faz compras neste estabelecimento?

() mais de 3 vezes por semana () de 2 a 3 vezes por semana () semanalmente

() quinzenalmente () mensalmente () eventualmente

6. Enumere em ordem de importância os cinco principais motivos que o levam a efetuar suas compras neste estabelecimento.

1. () atendimento	6. () ofertas / promoções	11. () cartão de crédito da loja
2. () entrega de compras	7. () menores preços	12. () qualidade dos produtos
3. () horário do atendimento	8. () prazos de pagamento	13. () variedade de produtos / marcas
4. () limpeza	9. () facilidade de pagamento	14. () Outro.Qual?
5. () proximidade de casa	10. () cheque pré-datado	

7. O que você não gosta neste estabelecimento

1. () atendimento ruim	5. () produtos sem preço	8. () falta de empacotadores
2. () demora dos caixas	6. () preços abusivos	9. () tumulto
3. () filas nas seções	7. () falta de variedade de produtos/marcas	11. () NR
4. () falta de higiene	10. () Outras. Quais?	

8. Quais seções são menos satisfatórias?

1. () açougue	4. () hortifruti	7. () bebidas
2. () prod. higiene	5. () prod. limpeza	8. () enlatados/congelados
3. () padaria	6. () laticínios	9. () cereais
NR		11. ()
10. () Outras. Quais?		

9. O que você sugere que seja oferecido por este estabelecimento?

- | | | |
|--------------------------------------|---|--------------------------------|
| 1. () mais caixas | 5. () entrega em casa | 8. () facilidade de pagamento |
| 2. () melhores ofertas | 6. () promoções | 9. () melhor atendimento |
| 3. () melhores preços | 7. () maior variedade de produtos/marcas | 11. () NR |
| 4. () melhor qualidade dos produtos | 10. () outros. Quais? | |

10. Qual o percentual do total de compras mensais de alimentos e produtos de limpeza e higiene que efetua neste estabelecimento?

- | | | |
|---------------------|---------------------|---------------------|
| () até 10% | () entre 11% e 30% | () entre 31% e 50% |
| () entre 51% e 70% | () entre 70 e 90% | () 100% |

11. (se não for 100%) Qual(is) outro(s) estabelecimento(s) você frequenta para aquisição destes produtos?

12. Por quais motivos você compra em outro(s) supermercado(s)?

13. Você observa as promoções anunciadas para definir o supermercado que irá efetuar a compra?

- () Não () Sim

14. (se sim) Em quais meios de comunicação você verifica as promoções?

- | | | | |
|---------------|---------------------|--------------|-------------------|
| () folheto | () jornal | () rádio | |
| () televisão | () moto propaganda | () no local | () Outros.Quais? |

15. Você utiliza cartão de crédito próprio do supermercado para efetuar suas compras?

- () Sim – Considera este () muito importante () importante () não é importante
() Não – Porque?

16. Há quanto tempo você compra alimentos e produtos de limpeza e higiene neste estabelecimento?

- () menos de 3 meses () entre 3 meses e 1 ano () mais de 1 ano

17. (se frequenta a mais de XXX tempo) Você tem conhecimento da filiação desta empresa à Rede

.....

- () Sim () Não

18. (se sim) Você notou melhorias nesta loja após a filiação desta empresa à REDE, em quais aspectos:

- | | |
|---|--|
| 1. () melhor atendimento | 8. () ampliação do horário do atendimento |
| 2. () mais ofertas / promoções | 9. () maior facilidade de pagamento |
| 3. () menores preços | 10. () uso de cartão de crédito da loja |
| 4. () maiores prazos de pagamento | 11. () melhor aparência da loja |
| 5. () mais limpeza | 12. () melhor distribuição dos produtos |
| 6. () maior variedade de produtos / marcas | 13. () entrega de compras |
| 7. () melhor qualidade dos produtos | 14. () Outros.Quais? |

19. Sugestões / comentários: