

## REDES ASSOCIATIVAS COMO INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UMA REDE SUPERMERCADISTA

### **Camila Avozani Zago**

Doutoranda em Engenharia de Produção – UFSC  
Bolsista CNPq  
Mestre em Engenharia de Produção – UFSM  
E-mail: [avozani@terra.com.br](mailto:avozani@terra.com.br) [Brasil]

### **Cláudio Eduardo Ramos Camfield**

Mestre em Engenharia de Produção – UFSM  
Docente do Centro Universitário Franciscano - UNIFRA  
E-mail: [ccamfield@unifra.br](mailto:ccamfield@unifra.br) [Brasil]

### **Édio Polacinski**

Doutorando em Engenharia de Produção – UFSC  
Mestre em Engenharia de Produção – UFSM  
E-mail: [edio.pk@gmail.com](mailto:edio.pk@gmail.com) [Brasil]

### **Leoni Pentiado Godoy**

Doutor em Engenharia de Produção – UFSM  
E-mail: [leoni@smail.ufsm.br](mailto:leoni@smail.ufsm.br) [Brasil]

### **Milton Luiz Wittmann**

Doutor em Administração – USP  
E-mail: [wittmann@profwittmann.com](mailto:wittmann@profwittmann.com) [Brasil]

### **Resumo**

No atual ambiente organizacional, competitivo, as empresas encontram a necessidade de atuarem de forma conjunta e associada, com o intuito de auferirem vantagens nas negociações e agregarem valor aos produtos e serviços em benefício de seus clientes. Dessa forma, utilizam como possibilidade de desenvolvimento empresarial, os modelos organizacionais baseados na associação, na complementaridade e no compartilhamento, pressuposto da união de pequenas e médias organizações em rede. Destaca-se, que as redes de empresas representam uma forma diferenciada de gestão organizacional, formadas com o intuito de obter competitividade no mercado globalizado. Nesse sentido, este artigo procurou discurrir sobre a cadeia de valor de redes associativas, tomando por base a Rede Central Mais de Supermercados, situada no Rio Grande do Sul. Assim, observa-se que as organizações pesquisadas, pequenos e médios supermercados, por meio da união em rede e da colaboração no gerenciamento de suas atividades, obtiveram maiores ganhos organizacionais, agregando valor às diferentes atividades efetuadas ao longo da cadeia.

**Palavras-chave:** Competitividade; Redes Associativas; Cadeia de Valor.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a evolução do capitalismo, o avanço das novas tecnologias, a intensificação econômica e abertura comercial, advindos do processo de globalização, a concorrência foi ampliada e a competitividade passou a ser não mais local, e sim global. Essa nova forma de interagir afetou todos os níveis e territórios, tanto na esfera econômica como nas ações diárias das pessoas, no trabalho, no tempo e no espaço. Diante da necessidade de adaptação a esse ambiente, intensifica-se a necessidade da reorganização dos modos de gestão empresarial, com a finalidade de compatibilizar a organização com padrões mais avançados de qualidade e produtividade (BASSO, 1998).

Entre essas alternativas, destaca-se a associação em redes de empresas, que consistem na união de pequenas e médias empresas, normalmente concorrentes, a fim de compartilhar a compra, a venda, a mídia, até o *know-how* (conhecimento). As pequenas e médias empresas ao se unirem formam uma interação entre fornecedores, prestadores de serviços complementares e clientes, impulsionando os processos de aprendizagem gerencial, a ponto de gerar inovações baseadas no fortalecimento das mesmas, gerando um efeito sinérgico. Isso faz com que as pequenas e médias empresas possam competir com as grandes empresas, tanto pelo custo quanto pela diferenciação, agregando valor a sua cadeia de abastecimento.

Em face ao exposto, este artigo descreve resultados obtidos por meio de uma pesquisa exploratória, na qual se assume uma perspectiva crítica de análise, cujo objetivo diz respeito à cadeia de valor em redes associativas, resultantes de processos de reorganização das empresas, da intensificação dos vínculos empresariais e sua influência sobre a difusão das inovações organizacionais. Ressalta-se a importância do tema proposto, uma vez que enfatiza conceitos ainda recentes, referentes à cadeia de valor e redes empresariais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

### 2.1 REDES ASSOCIATIVAS

A cooperação oferece a possibilidade de as empresas disporem de tecnologias e reduzirem os custos relativos ao processo de inovação, aumentando a eficiência econômica e, por consequência, a competitividade. Morris-Suzuki (1980, apud LASTRES; FERRAZ, 1999) salienta que a constituição de redes, de todos os tipos, constitui-se na mais importante inovação organizacional, associada à difusão de um novo paradigma tecno-econômico das tecnologias da informação, da economia e do conhecimento. Sentido, esse, que Castells (1999) aponta como uma nova forma de organização social denominada 'Sociedade em Rede'.

De acordo com Olave (1998), as redes de empresas são formadas, inicialmente, com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre empresas. Na concepção de Ribault, Martinet e Lebidois (1995), a sociedade de empresas, denominada redes de empresas, é uma forma de agrupamento de empresas destinada a favorecer a atividade de cada uma delas, sem que essas tenham vínculo financeiro, uma vez que tais organizações complementam-se.

A rede de empresa pode ser referenciada a um conjunto organizado de unidades de produção parcialmente separáveis que operam com rendimentos crescentes, que podem ser atribuídos tanto a externalidades significativas de natureza técnica, pecuniária e tecnológica, assim como as economias de

escala com a função de custos “subaditivos” que refletem a presença dos efeitos relacionados a importantes externalidades de demanda (BRITO, 2002, p. 349).

A rede de empresa, ou associativismo, consiste na reunião de pequenos e médios varejistas independentes, que, unindo seus pedidos (compra centralizada), auferindo preços e prazos mais atraentes, junto aos fornecedores, conseguindo, assim, reduzirem os custos operacionais e aumentarem sua participação no mercado (BERNARDI, 2003). O modelo associativista busca estabelecer um relacionamento de parceria entre empresas, que até então trabalhavam de forma individualizada, desfavorecendo qualquer tentativa de sinergia entre os concorrentes.

Nohria (1992) aponta três razões para a utilização do paradigma de redes, no ambiente organizacional: (i) a emergência de um novo padrão de competitividade, fazendo com que as organizações busquem relações colaborativas que as interliguem com outras organizações; (ii) os avanços tecnológicos, que proporcionam uma revolução nos arranjos, operações e interligações entre as organizações; (iii) o amadurecimento da análise de redes associativas no escopo acadêmico.

As empresas, que operam em rede, buscam obter benefícios, como redução de custos e riscos de investimentos, preservação da individualidade de sua empresa, valorização da marca e possibilidade de *marketing* compartilhado, ampliação de mercado e a definição de estratégias conjuntas. Além disso, tende a ocorrer uma profissionalização das empresas que se unem em rede, beneficiando não só o consumidor final, mas, também, a indústria, uma vez que as micro, pequenas e médias empresas centralizam as compras, adquirindo os produtos em conjunto. Ribault, Martinet e Lebidois (1995) acrescentam como principais vantagens da união em redes: troca de experiências, agregação de valor aos clientes e vantagens competitivas em relação aos concorrentes, com certo grau de exclusividade.

Casarotto Filho e Pires (1999) afirmam que, devido à complexidade das tarefas interorganizacionais, as empresas precisam estabelecer parcerias, a fim de trabalharem associadas, uma vez que é pouco provável que uma pequena empresa consiga dominar, sozinha, todas as etapas de uma cadeia de produção. Através da formação de redes de cooperação, verifica-se que as pequenas e médias empresas (PME's) tornam-se mais ágeis e flexíveis, em seus processos, que as grandes organizações, podendo tornar-se igualmente competitivas. Outra vantagem do associativismo é que ele permite a padronização das operações, em busca da criação de uma maior identidade com os consumidores. Além disso, outros aspectos relevantes, aos que integram as redes, são a melhoria da imagem e a difusão de tecnologia.

Ansoff (1990) destaca as vantagens das micro, pequenas e médias empresas atuando em Rede, para fazer frente às grandes corporações. Sob esse prisma, enfatiza-se, como primeira vantagem, a maior eficiência produtiva (menor custo por unidade produzida), ou seja, vantagem obtida pela economia de escala. A segunda consiste na possibilidade de buscar outros objetivos, além da rentabilidade a curto prazo. Os objetivos a longo prazo, que uma empresa poderia buscar, quando se torna maior, seriam a flexibilidade, diversificação de riscos, a estabilidade geral e reputação. Uma empresa pequena não possuiria essas oportunidades, pois teria que concentrar seus recursos apenas nos objetivos de curto prazo. A terceira refere-se à economia de escopo, que consiste no menor custo de se produzir e distribuir produtos assemelhados pelas mesmas linhas de produção e pelos mesmos canais de distribuição.

No entanto, essa forma organizativa apresenta algumas desvantagens, principalmente aquelas relacionadas à necessidade de integração de diferentes culturas empresariais, bem como

## Redes associativas como perspectiva de vantagem competitiva no contexto organizacional contemporâneo: caso de uma rede supermercadista

a garantia de que os interesses de todos sejam preservados. Como em qualquer processo, em que diferentes culturas estão envolvidas, podem ocorrer interferências, acarretando problemas operacionais e desconfiança, por parte dos associados, em relação às negociações e possíveis vantagens de alguns da rede. A associação não consegue profissionalizar-se quando a cultura particular de cada associado interfere nos processos da associação e, sendo dirigidas pelos próprios varejistas, esses acabam levando, para o grupo, suas crenças e culturas.

### 2.1.1 PRINCIPAIS TIPOLOGIAS E CLASSIFICAÇÃO DE REDES

As associações entre pequenas e médias empresas, podem configurar-se de diferentes formas, de acordo com os autores que seguem (Quadro 1).

AUTOR:	TIPOLOGIA:
Grandori e Soda (1995)	Redes Sociais: Simétricas e assimétricas; Redes Burocráticas: Simétricas e assimétricas; Redes Proprietárias: Simétricas e assimétricas.
Casarotto Filho e Pires (1999)	Redes <i>Top-Down</i> : Subcontratação, terceirização, parcerias; Redes Flexíveis: Consórcios.
Wood Junior e Zuffo (1998)	Estrutura Modular: Cadeia de valor, terceirização, atividades de suporte; Estrutura Virtual: Interligam temporariamente os fornecedores; Estrutura Livre: de barreiras, define funções, papéis, tarefas.
Corrêa (1999, apud VERRI, 2000)	Rede Estratégica: Desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as atividades; Rede Linear: Cadeia de valor (participantes são os elos); Rede Dinâmica: Relacionamento intenso e variável das empresas entre si.
Ernst (1994)	Redes de Fornecedores: Envolvem a sub-contratação e acordo entre um cliente e seus fornecedores; Redes de Produtores: Abrangem acordos de co-produção, que oferecem, aos produtores concorrentes, a possibilidade de unir sua capacidade produtiva e recursos financeiros, a fim de ampliar o <i>portfólio</i> de produtos e a participação no mercado; Redes de Clientes: Consistem em contratos e acordos entre indústrias e distribuidores, canais de comercialização, revendedores; Redes de Coalisões-padrão: Formadas por potenciais definidores de padrões globais; Redes de Cooperação Tecnológica: Tem por objetivo facilitar a aquisição de tecnologia para projetos produtivos.
Laumann, Galaskiewicz e Mardsen (1978)	Redes Competitivas: Mesmo operando de modo compartilhado, as empresas são consideradas entidades particulares, com objetivos particulares; Redes Cooperativas: Apesar dos objetivos particulares, as empresas são conscientes dos benefícios advindos da cooperação, imperando o coletivo.

**Quadro 1 – Tipologias de Redes Associativas.**

Fonte: Adaptado de Olave e Amato Neto (2001)

Grandori e Soda (1995) propõem uma nova tipologia, conhecida como Redes Interempresariais, cujas características e elos são descritos e classificados segundo seus graus de formalização, centralização e mecanismos de cooperação, assim, as redes de empresas podem apresentar-se como: Sociais, nas quais os relacionamentos entre os integrantes não é regido por contrato formal; Burocráticas, que se caracterizam pela existência de um contrato

formal, destinado a regular as transações inerentes às atividades desenvolvidas e Proprietárias, as quais se caracterizam pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas das empresas.

Casarotto Filho e Pires (1999) apresentam dois tipos de redes para pequenas empresas, sendo que o primeiro é denominado *Top-down* e se caracteriza pelo fato de que empresas de menor porte fornecem matéria-prima a uma empresa-mãe. O segundo tipo é a Rede Flexível, de pequenas empresas, que acontece quando PME's reúnem-se a partir da formação de um consórcio com objetivos comuns, sendo, cada uma das empresas, responsável por uma parte do processo. Nesse caso, as empresas conseguem competitividade por obterem boa relação entre flexibilidade e custo, atuando como uma grande empresa.

Wood Junior e Zuffo (1998) apontam novas tipologias: a Estrutura Modular, na qual a organização mantém as atividades essenciais da cadeia de valores e terceiriza as atividades de suporte, mantendo o controle sobre as mesmas; a Estrutura Virtual, que interliga, temporariamente, as redes de fornecedores, clientes, e/ou concorrentes e a Estrutura Livre de Barreiras, que define funções, papéis e tarefas menos rígidas dentro da organização.

Conforme Corrêa (1999, apud VERRI, 2000), existe três tipos de redes de empresas: a Rede Estratégica, que se desenvolve a partir de uma empresa que controla todas as atividades; a Rede Linear, que existe em torno da cadeia de valor, sendo seus participantes os elos da cadeia, indo dos fornecedores de matéria-prima até o cliente e a Rede Dinâmica, na qual existe um relacionamento intenso e variável das empresas, entre si.

Ernst (1994) sistematiza as informações sobre a formação de redes interempresariais na economia global, e propõe cinco tipos de redes: Redes de Fornecedores, que envolvem a sub-contratação e acordo entre um cliente e seus fornecedores de insumos intermediários, para a produção; Redes de Produtores, as quais abrangem acordos de co-produção, que oferece aos produtores concorrentes a possibilidade de unirem sua capacidade produtiva e recursos financeiros, a fim de ampliar o *portfólio* de produtos e a participação no mercado; Redes de Clientes, que consistem em contratos e acordos entre indústrias e distribuidores, canais de comercialização, revendedores e consumidores; Redes de Coalisões-padrão que são formadas por potenciais definidores de padrões globais, cujo objetivo explícito é agregar um maior número possível de empresas a seu produto proprietário, ou padrões de interface; Redes de Cooperação Tecnológica que apresentam por objetivo facilitar a aquisição de tecnologia, para projetos e produção de produtos, capacitando o desenvolvimento conjunto dos processos, e permitindo acesso compartilhado a conhecimentos científicos e pesquisa e desenvolvimento.

Por fim, Laumann, Galaskiewicz e Mardsen (1978) propõem uma tipologia relacionada ao processo de formação da Rede: Redes Competitivas, que as empresas, mesmo praticando a cooperação, a ajuda mútua e o compartilhamento, são consideradas entidades que visam objetivos particulares, procurando manter autonomia nas suas operações e estratégias e Redes Cooperativas, que, apesar dos objetivos particulares, as empresas envolvidas são conscientes dos benefícios advindos da cooperação, imperando o coletivo na busca por um objetivo.

## 2.2 CADEIA DE VALOR

A tecnologia de informação vem transformando a operacionalização das empresas e o processo decisório de criação de produtos, o que influencia diretamente o ambiente organizacional contemporâneo. A essas atividades que compõe o ambiente empresarial e

## Redes associativas como perspectiva de vantagem competitiva no contexto organizacional contemporâneo: caso de uma rede supermercadista

agregam valor aos clientes denomina-se cadeia de valores. Dessa forma, considera-se cada unidade de negócio um elo da cadeia de valor (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

O valor gerado pela empresa, conforme Porter (1999) é mensurado pelo preço que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço. O negócio torna-se rentável a partir do momento que o valor agregado supera o custo do desempenho das atividades. Genericamente, pode-se identificar seis funções-chave para uma cadeia de valor, para as quais se discrimina algumas atividades:

- P&D (Pesquisa e Desenvolvimento): atualização setorial; desenvolvimento de produtos e tecnologia de processos;
- Logística de aquisições: compras; estocagem e transporte de materiais;
- Produção: produção interna; custos; flexibilidade; logística de produção e produção externa;
- Tecnologia de gestão: recursos humanos; qualidade; planejamento e gestão financeira;
- Logística de distribuição: estocagem de produtos; transporte de produtos e redes de distribuição;
- *Marketing*: atualização setorial; marca; vendas; atendimento (responsividade) e assistência.

Essas funções-chave da cadeia de valor e suas atividades são representadas graficamente por Casarotto Filho e Pires (1999), onde o sentido da esquerda para a direita acompanha as etapas do processo produtivo, como é possível visualizar na Figura 1. A divisão das atividades nas funções-chave é relevante na qualificação das atividades individuais em relação ao todo.



**Figura 1: Cadeia de valor genérica em negócios industriais**

Fonte: Adaptado de Casarotto Filho e Pires (1999)

As funções iniciais e finais da cadeia de valor são as que agregam maior valor ao produto, entretanto, observa-se que ao mesmo tempo, tornam-se as mais onerosas para pequenas e médias empresas atuarem de forma isolada. Em virtude disso, a tendência da união em redes é concentrar-se nas extremidades da cadeia de valor, enquanto as funções

intermediárias, na maioria das vezes, permanecem sob responsabilidade direta das empresas parceiras, ou seja, a contribuição da rede em agregar valor aos produtos resulta da sua atuação nas extremidades da cadeia de valor.

### 2.3 SETOR SUPERMERCADISTA

Silveira e Lepsch (1997, p. 6) definem o supermercado como “um varejo generalista que revende ao consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamental, no sistema de auto-serviço”. Os referidos autores observam que o setor supermercadista iniciou suas atividades a partir dos anos 70, porém, apenas através do processo de aquisição de redes concorrentes, apareceu um novo formato de loja, o hipermercado, e, sobretudo, marcou o início da disputa dos supermercadistas com o mercado internacional.

A rigor, o setor de supermercados brasileiro tem-se desenvolvido intensamente, pois, no final dos anos 90, de acordo com Lepsch (1999), 86,1% do volume total de vendas, dos bens de consumo diário nacional, era comercializado no varejo, pelos supermercados. Já, segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados (2006), em pouco mais de quatro décadas, percebeu-se uma mudança, de um varejo baseado em armazéns e feiras livres, para outro mais moderno e complexo. É importante destacar que a referida evolução, envolveu cerca de 50.000 lojas em todo o país, sendo responsável por 6,02% do Produto Interno Bruto - PIB, pela geração de 655.000 (seiscentos e cinquenta e cinco mil) postos de trabalhos diretos, bem como 2 (dois) milhões indiretos.

Para Rojo (1998), com quase cinco décadas de implantação, no Brasil, o supermercado tornou-se parte essencial da paisagem de qualquer cidade brasileira, como um elemento indissociável do modo de vida de qualquer consumidor. O setor supermercadista representa uma forte área de convergência do consumo, principalmente por tratar-se de um segmento que comercializa, em primeira instância, gêneros de necessidade básica.

No Brasil, com a redução da inflação, após o plano real, e a abertura de mercado, os ganhos financeiros do setor supermercadista caíram consideravelmente, pressionando os supermercados a se adaptarem à nova realidade. O comportamento dos consumidores também foi influenciado pela estabilização econômica, permitindo-lhes compras menores e mais frequentes.

Silveira e Lepsch (1997), apresentam três hipóteses sobre as tendências do setor supermercadista após o plano real como sendo: aumento da concorrência; mudança da ênfase da administração, do financeiro para o operacional e; manutenção do sistema de precificação. Na atual economia, aberta e globalizada, é fundamental que as organizações busquem meios de serem competitivas. Para isso, é importante que a organização identifique o seu negócio e tenha objetivos claros que lhe permitam administrar seus recursos eficientemente e direcioná-los para o fim estabelecido.

Nesse sentido, na conjuntura pós-real, os quesitos preço e tecnologia tornaram-se comuns no setor de supermercados, nivelando as principais empresas. Dessa maneira, torna-se evidente a necessidade de buscar outras formas de diferenciar-se da concorrência. É o que Porter (1999) denominou vantagem competitiva, a qual deve trazer uma posição favorável em um setor ou mercado, de maneira sustentável, para que a empresa tenha uma base fundamental de desempenho acima da média a longo prazo.

A chegada de grupos estrangeiros fez com que acelerasse a consolidação do setor varejista, com um pequeno número de empresas assumindo uma maior participação no volume

desse setor. Outra consequência, dessa concentração, é a constituição de um oligopólio, no setor, com poder de impor preços aos seus fornecedores, sobretudo, restringindo as opções dos consumidores.

Em essência, a busca acirrada por vantagem competitiva levou o setor a realizar investimentos também em automação, tendo em vista melhorar o atendimento ao cliente e a eficiência operacional. Essas condutas se apresentam como resposta às mudanças das características da demanda do setor e como uma forma de buscar a manutenção das margens de lucro, prejudicada devido à redução dos ganhos financeiros e à dificuldade em aumentar os preços.

Diante desse contexto, é que surge a associação entre os supermercados de pequeno e médio porte, sendo considerado um fenômeno que vem crescendo no Brasil. Além da negociação de produtos, as associações podem transformar-se numa ótima oportunidade para que os envolvidos ampliem os benefícios obtidos pela união. Com a área de compras funcionando de forma sincronizada, a central pode disponibilizar serviços de logística, campanha de *marketing*, assessoria contábil e jurídica, marca própria, automatização, cartão de fidelidade, cartão de crédito, treinamento de funcionários e, mesmo, a centralização da seleção e administração de recursos humanos.

Torna-se importante salientar um maior desenvolvimento, dessas associações, no setor supermercadista, pois cresce o número de pequenos e médios componentes das redes em busca de competitividade no mercado. Assim, pode-se destacar que, hoje, o setor supermercadista movimenta-se em intenso ritmo de fusões e aquisições, inaugurações de lojas, segmentações, mudanças de *layout*, automação, informatização, treinamento, contratação de novos empregados e, principalmente, na adoção de novas estratégias de crescimento, para se manterem ativos em um mercado hiper-competitivo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de pesquisa utilizada constitui-se em uma investigação de natureza exploratória, cuja ênfase é dada a descobertas, práticas ou diretrizes, que precisam modificar-se na elaboração de alternativas (OLIVEIRA, 1999). O presente trabalho apresenta também como método, um estudo de caso, o que de acordo com Roesch (1999, p. 155) conceitua como sendo “uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”. Fundamentado nisso, o estudo teve como unidade de análise uma rede do ramo supermercadista, situada no Rio Grande do Sul.

Para escolha dessa rede, considerou-se uma das pioneiras no estado, aliado ao fato de ser uma das maiores redes de empresas, cuja sede é em Santa Maria (RS), de acordo com o *ranking* ABRAS/SUPERHIPER de redes e associações de negócios. O referido *ranking* considera, para critério de classificação, o faturamento bruto, o número de empresas pertencentes à rede, o número de lojas e *check-outs*, a área de vendas e o número de funcionários (SOUZA, 2005). Sob esse prisma, evidencia-se uma abordagem crítica de se trabalhar com cadeia de valor em redes associativas, para a obtenção de vantagem competitiva em mercados vulneráveis. A pesquisa parte de um modelo pré-estabelecido, ou seja, através de embasamentos teóricos, busca subsídios necessários para a realização da análise.

Por fim, ressalta-se que as técnicas de pesquisa utilizadas foram qualitativas, com base em dados primários, conseguidos por entrevistas *in loco*, nas quais se realizou entrevistas semi-estruturadas com os membros-diretores da Rede Central Mais. Na apreciação, e análise da entidade, foram utilizados instrumentos descritivos concernentes às características deste estudo.



Utilizou-se também a coleta em fonte de dados secundários, através de pesquisa bibliográfica e documental, a fim de formular um quadro teórico referencial, a respeito de redes associativas, cadeia de valor e verificação do atual cenário organizacional das redes supermercadistas.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA REDE PESQUISADA

A Rede em estudo iniciou suas atividades no ano de 1996, com a iniciativa de um grupo de empresários pertencentes ao Sindicato do Comércio Varejista de Santa Maria - SINCOGENEROS, tendo em vista o interesse dos supermercadistas em implantar esse novo processo organizativo. Essa consiste em uma associação, que inicialmente era composta por 13 (treze) estabelecimentos e atualmente com 48 (quarenta e oito), espalhados na região central do Estado. Torna-se importante observar que entre os quesitos, para integrar a Rede, encontram-se: a distância entre os endereços comerciais de 1.000 (mil) metros, e a existência de uma loja para cada cinco mil habitantes.

Destaca-se, que a Rede Central Mais prescinde de uma mensalidade, a qual é revertida para ações de *marketing*, despesas referentes à central de compras e manutenção dos escritórios regionais. Ainda, que a constituição dessa, envolveu um amplo planejamento estratégico, pois, além da central de compras, houve o desenvolvimento de um *layout*, uma vez que a loja associada mantém sua identidade, mas leva, ao lado, o logotipo da rede.

A Rede pesquisada apresenta um faturamento bruto de R\$ 180.000.000 (cento e oitenta milhões), 45 membros (quarenta e cinco) e 48 (quarenta e oito) lojas, abrangendo 150 (cento e cinquenta) *check-outs* e uma área total de 24.000 (vinte e quatro mil) metros quadrados, além de aproximadamente 500 (quinhentos) colaboradores (SOUZA, 2005). Além disso, a Rede é representada por uma Diretoria, que é eleita de dois em dois anos, a qual se reúne uma vez por semana, para avaliação de propostas de compra e resolução de assuntos gerais. São convocados os respectivos diretores à Assembléia Geral, para explanação dos acontecimentos, prestação de contas, fechamento de parcerias e para tomada de decisões.

### 4.2 PRINCIPAIS ETAPAS DA CADEIA DE VALOR

Após as atividades de pesquisa realizadas, é relevante destacar as diferentes etapas da cadeia de valor identificadas:

- **P&D (Pesquisa e Desenvolvimento):** a Rede busca promover a atualização setorial, bem como o desenvolvimento de novas atividades e a utilização da tecnologia na melhoria dos processos. Assim, utiliza-se de parcerias com seus fornecedores, bem como da busca pelo desenvolvimento interpessoal. Além disso, estimula colaboradores a buscarem o aprimoramento junto a Instituições de Ensino, fazendo da Rede um instrumento de pesquisa e aprendizado mútuo.
- **Logística de aquisição:** As compras são realizadas em conjunto, em nome da Associação, ou de cada associado, separadamente, dependendo da relação custo-benefício. O objetivo sempre é reduzir os custos finais e conceder maior poder de barganha diante dos fornecedores, oferecendo

preços competitivos ao consumidor. As compras são efetuadas através de uma planilha, na qual os integrantes realizam seus pedidos, que são repassados aos fornecedores, por meio de um sistema informatizado. Além disso, efetua seus pedidos através de *e-mail*, contato direto com fornecedores, *fax*, ou telefone. Com o intuito de viabilizar a compra em conjunto, a Rede possui uma previsão de negociação para cada linha de produtos, ou seja, épocas de compras pré-estabelecidas. Também, trabalha com fornecedores diversos, variando de acordo com a negociação. A compra direta com as indústrias ocorre quando o lote de compra possui um número significativo de itens. No que diz respeito ao estoque, cada loja é responsável pela administração de seu imobilizado, e para melhor gerenciá-los, estas possuem um estoque regulador, a fim de suprir suas necessidades até a próxima compra. O gerenciamento do estoque de produtos básicos adquiridos pela Rede, por intermédio da “UNIÃO” (atacado interno) é efetuado através de *software*, controlado pelo comprador e pela secretária da Rede, sendo esse armazenado na sua sede, os quais são repassados aos associados em até seis meses antes do prazo de vencimento, se efetuado assim, promoções.

- **Produção:** no se refere ao item produção, destaca-se que a Rede possui alguns produtos de marca própria, os quais são fabricados por terceiros e embalados com a logomarca específica.
- **Tecnologia de gestão:** a Rede possui colaboradores encarregados pelo processo de gerenciamento das atividades, os quais recebem treinamento específico para o desempenho das mesmas. Entretanto, o treinamento dos colaboradores que integram o quadro funcional de cada supermercado pertencente à Rede é de responsabilidade do proprietário do estabelecimento. Aliado a isso, a Rede, como uma associação, tem como membros da diretoria, os dirigentes dos supermercados integrantes, dessa forma, apresenta uma gestão democrática e participativa.
- **Logística de distribuição:** no que se refere às atividades de distribuição, a Rede possui um atacado interno, denominado “UNIÃO”, que atende apenas os integrantes da Rede. Este Centro de Distribuição tem por finalidade, receber e repassar os produtos aos associados. A entrega dos produtos é desenvolvida através de transporte rodoviário, devido ao menor custo. A Rede em questão mantém estreito relacionamento com alguns fornecedores potenciais, no entanto, a aquisição de produtos está vinculada à melhor relação custo-benefício. Conforme a quantidade e qualificação da compra, os integrantes da Rede buscam suas mercadorias no Centro de Distribuição. Já para aquelas unidades que se localizam em cidades diferentes, é fretado um caminhão para realizar as entregas, isso quando os próprios fornecedores não efetuam a distribuição a cada loja.
- **Marketing:** A Rede efetua promoções semanalmente, as quais não interferem nas promoções internas de cada supermercado, sendo que para divulgá-las a mesma utiliza-se de propagandas desenvolvidas por uma agência de publicidade. Além disso, quando a Rede possui fluxo de caixa positivo, distribui brindes, anuncia também na rádio, *outdoors*, *busdoors*, e

cartazes no interior das lojas, ainda realiza sorteios em datas festivas. No entanto, não utiliza panfletos, devido ao alto custo. A Rede utiliza também o *telemarketing*, através da CA (Central de Atendimento), onde são disponibilizadas receitas, dicas, além da opinião dos clientes quanto a sugestões e/ou reclamações.

#### 4.3 PRINCIPAIS FATORES QUE LEVARAM A IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE REDES

- Necessidades no aumento da competitividade frente à concorrência;
- Satisfação das necessidades do consumidor em preço, variedade e qualidade dos produtos;
- Necessidade de divulgação de promoções, e mídia, visto que antes da formação era muito dispendioso para uma só empresa.

#### 4.4 PRINCIPAIS BENEFÍCIOS OBTIDOS PELA REDE

- Ampliação do poder de negociação, possibilitando a rede comprar direto das indústrias e não somente de atacadistas e distribuidores;
- Informatização do sistema de compras, sendo atual, moderno e prático, utilizando-se um programa via *Internet* que é ligado a uma central de compras da rede;
- Melhoramento na qualidade dos produtos principalmente nos setores de açougue e produtos hortifrutigranjeiros;
- Ampliação do *mix* de produtos, pois se somaram os produtos, comercializados pelos diversos componentes da rede;
- Desenvolvimento de produtos com marca própria da rede;
- Possibilidade de promover um maior número de ofertas e campanhas promocionais;
- Aumento significativo nas vendas para os componentes da rede.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos diversos setores empresariais, destaca-se que um número cada vez maior de organizações, por intermédio de seus principais diretores, vem buscando alternativas para melhorarem a sua gestão organizacional, procurando, constantemente, desenvolverem instrumentos para controlarem seus processos, reduzirem desperdícios, aumentarem a satisfação de seus colaboradores e alcançarem maior estabilidade. Assim, a busca pela formação de redes, passou a ser enfocada como uma nova perspectiva, a qual veio a tornar-se uma arma agressiva ao concorrente, e, em consequência, uma ótima estratégia, adotada pelas organizações, para enfrentar o atual cenário caracterizado pela competitividade.

Nesse contexto, o presente estudo permitiu apresentar os resultados da análise realizada em uma rede de supermercados da região central do estado do Rio Grande do Sul,

## Redes associativas como perspectiva de vantagem competitiva no contexto organizacional contemporâneo: caso de uma rede supermercadista

composta por 48 organizações associadas, que adotaram a estratégia de formação de redes associativas, com o objetivo de suprirem as carências reconhecidas e em consequência responderem as exigências do mercado atual.

Pela análise dos resultados, destaca-se que a rede estudada apresentou diversas alterações e principalmente melhorias no que se refere à condução de seu sistema de gestão organizacional. Identificaram-se melhorias, especialmente em referência as variáveis administrativas e operacionais. Nesse sentido, destacam-se as ações desenvolvidas pela rede com relação à cadeia de valor, que, por meio de um relacionamento intra, e interempresarial, conseguiram alavancar recursos para competir com as grandes redes de supermercados.

Notou-se, também, dentre os fatores que levaram a formação da Rede, a busca pela sobrevivência desses pequenos e médios supermercados. Antes de ocorrer a mudança estratégica dos negócios, esses não tinham capacidade de competir com a concorrência, em função da carência de recursos como qualidade, preço e divulgação dos produtos. Com a formação da rede, foram detectados ganhos nas funções de compras, promoções, preços mais competitivos e compartilhamento de mídia e, ainda, maior opção de fornecedores, gerando assim vantagens competitivas a favor dos associados.

Dessa forma, cabe ressaltar que a realidade das micro, pequenas e médias empresas, permite a otimização da geração de valor para o cliente final da cadeia. Tornando-se, um caminho plausível para o desenvolvimento de organizações de menor porte no atual mercado, globalizado, competitivo e turbulento. Finalmente, evidencia-se que com o estabelecimento de relacionamentos de cooperação, ao longo da cadeia de valor, as organizações integrantes da Rede podem oferecer preços mais acessíveis a seus clientes, bem como podem manter a diversificação de seus integrantes. A Rede ganha expressão e legitimidade à medida que surge o interesse dos integrantes originais, e de novos, em participarem e contribuir para o seu desenvolvimento, assim como com a satisfação dos consumidores com os produtos e serviços ofertados.

### REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. *Pesquisa geral no site*. Disponível em: <[http://www.abrasnet.com.br/index\\_rank.htm](http://www.abrasnet.com.br/index_rank.htm)>. Acesso em: 5 abr. 2006.

ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

BASSO, M. *Joint ventures: manual prático das associações empresariais*. 2. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1998.

BERNARDI, L. A. *Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos estratégias e dinâmicas*. São Paulo: Atlas, 2003.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

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

- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- ERNST, D. *Inter-firm networks and market structure: driving forces, barriers and patterns of control*. Los Angeles: University of California, 1994.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter firm networks: antecedents, mechanism and forms. *Organization Studies*, Berlin, v. 2, n. 16, p. 183-214, 1995.
- LASTRES, H. M. M.; FERRAZ, J. C. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, H. M. M.; ABAGLI, S. (Org.). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LAUMANN, E. O.; GALASKIEWICZ, J.; MARSDEN, P. V. Community structure as interorganizational linkages. *Annual Review of Sociology*, Palo Alto, v. 4, n. 25, p. 455-484, 1978.
- LEPSCH, P. *Precificação em supermercado: um estudo exploratório junto a vinte empresas brasileiras*. 1999. 97 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Ed.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School, 1992.
- OLAVE, M. E. L. *Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações*. 1998. 149 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
- OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 8, n. 3, p. 289-303, 2001.
- OLIVEIRA, S. L. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RIBAUT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. *A gestão das tecnologias*. Lisboa: Dom Quixote, 1995.
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de casos*. 2. ed. São Paulo, 1999.
- ROJO, F. J. G. *Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 1998.
- SILVEIRA, J. A.; LEPSCH, S. L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 20-24, 1997.

SOUZA, W. 5º ranking das centrais de compra. *Super Hiper*, São Paulo, v. 31, n. 357, p. 64-73, 2005.

VERRI, F.T.H. Competitividade em redes de empresas que operam por projeto. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INDUSTRIAIS, 3., 2000, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FGV, 2000. 1 CD-ROM.

WOOD JUNIOR, T.; ZUFFO, P. K. Supply chain management. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 55-63, 1998.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

### ASSOCIATED NETWORKS AS ORGANIZATIONAL INNOVATION: A CASE STUDY OF A SUPERMARKET NETWORK

#### Abstract

In the contemporary organizational environment, competitive as it is, the companies find the need of acting in a joint and associated way, trying to gain advantages in the negotiations and to add value to their products and services in benefit of their clients. In this way, they use, as an enterprise development possibility, the organizational innovation models based in association, in complementarities and sharing, presupposed of the gathering of small and medium organizations. It is highlighted that the companies' network represents an innovative way of organizational management, formed with the intention of gaining competitiveness in the global market. This article has as its objective to analyze the associated networks' value chain, taking as an example the supermarket "Central Mais", localized in Rio Grande do Sul, Brazil. Therefore, it is observed that the organization examined, an association of small and medium supermarkets, obtained bigger profits adding value to the different activities done throughout the chain.

**Keywords:** Competitiveness; Associate Network Innovation; Value Chain.

---

Data do recebimento do artigo: 09/12/2006

Data do aceite de publicação: 22/03/2007