

**ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO EM REDE DE NEGÓCIOS: ESTUDO DE CASO NO
PEQUENO VAREJO DE ALIMENTOS
OPERATION STRATEGY IN BUSINESS NETWORK:
CASE STUDY IN SMALL RETAIL FOOD**

Marcos Antonio Gaspar

USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul

marcos.gaspar@uscs.edu.br

Fabio Borgato

Fundação Salvador Arena

borgato71@yahoo.com.br

Isac Cordeiro de Lima

Fundação Salvador Arena

isac.sharp@gmail.com

Resumo

O varejo é um dos principais canais de distribuição de alimentos e bens de consumo de todo o mundo. Nos últimos anos verificou-se que as grandes redes de supermercado têm buscado inserir-se nos bairros periféricos das grandes cidades através da instalação de lojas menores e mais próximas aos consumidores. Os pequenos mercados, em contrapartida, buscaram associar-se à redes de negócios, vislumbrando assim maior competitividade por meio do acesso à uma diversidade maior de fornecedores. Esta pesquisa buscou demonstrar a viabilidade da inserção de pequenos comércios varejistas de alimentos em redes de negócios lideradas por grandes atacadistas, bem como evidenciar as principais características envolvidas nessa operação e os benefícios auferidos pelos participantes associados à rede. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa através de entrevistas com o proprietário e o gestor de um supermercado associado a uma rede de negócios de varejo de alimentos. A pesquisa evidenciou que a associação fortaleceu a marca do mercado na vizinhança por meio de ações de marketing, padronização visual das lojas, maximização do layout, promoções e propaganda. Não obstante, a associação à rede de negócios mostrou-se uma importante estratégia diante da concorrência que ameaça inserir-se na região de atuação do mercado.

Palavras-chave: Varejo; Pequena empresa; Rede de negócios.

Abstract

Retail is one of the main distribution channels for food and consumer goods around the world. In recent years it has been found that large supermarket chains have sought to insert themselves in the suburbs of big cities by installing smaller shops and closer to consumers. The small markets, in contrast, sought to join business networks, thus envisioning greater competitiveness through access to a greater diversity of suppliers. This study aimed to demonstrate the feasibility of inserting small shops food retailers in business networks led by large wholesalers, as well as highlight the main features involved in this operation and the benefits earned by participants associated with the network. Therefore, we performed a descriptive qualitative through interviews with the owner and manager of a supermarket associated with a network of retail food business. The research showed that the association strengthened the brand's market in the neighborhood through marketing activities, visual standardization of stores, maximizing layout, promotions and advertising. Nevertheless, the association of business network proved to be an important strategy in the face of competition that threatens to insert itself in the region near the supermarket.

Keywords: Retail; Small business; Business network.

1. Introdução

A relevância da indústria varejista de alimentos na economia brasileira é representativa, tendo faturado mais de R\$ 201,6 bilhões em seus mais de 81,1 mil pontos de venda, de acordo com a pesquisa Ranking ABRAS 2010 (Associação Brasileira de Supermercados). Além disso, o setor emprega mais de 900 mil funcionários de forma direta e quase três vezes esse número indiretamente, constituindo-se num dos maiores empregadores do país (ABRAS, 2011).

Devido à grande competição existente no setor supermercadista, as grandes redes dessa indústria têm procurado rever suas estratégias de modo a abranger um público ainda maior. Uma das estratégias encontrada pelas grandes redes é buscar estender sua atuação junto as regiões periféricas das grandes cidades, almejando assim atingir consumidores que ainda não são atendidos por elas. São pontos de venda conhecidos como supermercados de bairro. Assim, alguns mercados de bairro buscaram meios de combater as grandes redes e mantê-las afastadas de suas áreas de atuação. Assim, as redes de negócios surgiram como uma solução para esses pequenos mercados. Foi através delas que os mercados de bairro conseguiram acesso a diversos fornecedores, além de conquistar economia de escala, aumento da carteira de produtos e vantagens na negociação de preços e prazos com fornecedores.

O objetivo do presente estudo é demonstrar a viabilidade da inserção de pequenos comércios varejistas de alimentos em redes de negócios conduzidas por grandes atacadistas. Para tanto, buscou-se evidenciar as principais características envolvidas, bem como os benefícios auferidos pelos participantes associados à rede de cooperação, notadamente por meio da exposição das percepções de proprietário e gestor de um mercado varejista afiliado.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Estratégia

Existem na literatura várias definições sobre estratégia oriundas de diversos autores que discorrem sobre o tema. Para Ansoff e McDonnell (1993, p. 70) “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998, p. 17) complementam ao apresentar a estratégia como “um padrão, isto é, a consistência em comportamento ao longo do tempo”. Uma visão mais processual é proposta por Salim et.al. (2004), ao entenderem que a estratégia dá significado ao planejamento, competição, manipulação consciente e direcionamento das ações de uma empresa para alcançar uma meta estabelecida. Ou seja, é um plano definido em etapas e ações conscientes e estruturadas, visando atingir objetivos determinados.

Para Porter (1986), a formulação de uma estratégia competitiva envolve considerar fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso. Os pontos fortes e os pontos fracos da companhia são seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, e assim por diante. Os pontos fortes e os pontos fracos combinados com os valores determinam os limites internos (à companhia) da estratégia competitiva que uma empresa pode adotar com pleno êxito. Para ter uma maior visibilidade, do ponto de vista da estratégia a ser adotada pela empresa, o administrador deve considerar também os ambientes externo e interno, fazendo uma análise de seus pontos fortes e dos pontos nos quais precisa melhorar seu desempenho frente aos seus concorrentes. Para que a estratégia tenha um efeito prático, se faz necessária uma análise de SWOT, termo oriundo do inglês: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). “Esse conceito resume os principais aspectos do ambiente e as capacitações da empresa que têm

maior impacto para o desenvolvimento da estratégia” (FERNANDES e BERTON, 2005, p. 143).

Porter (1986) segue argumentando que os limites externos são determinados tanto pela empresa quanto por seu meio ambiente mais amplo. As ameaças e as oportunidades da empresa definem o meio competitivo, com seus consequentes riscos e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a companhia, de fatores como a política governamental e os interesses sociais, dentre outros.

A finalidade da estratégia para a empresa é o estabelecimento de quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos. Segundo Rebouças (2002, p. 191), “o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente”. E nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

A implementação da estratégia delineada se dá por meio da prática da gestão estratégica na empresa. Assim, a gestão estratégica busca efetivar a estratégia traçada pela empresa por meio de ações práticas desenvolvidas pelas diversas áreas internas.

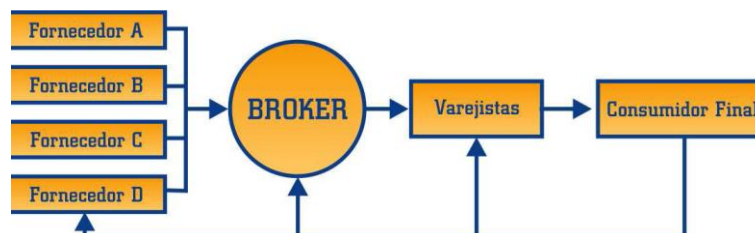
Segundo Valeriano (2001), a estratégia deve ser avaliada fazendo-se uma revisão crítica do desempenho da organização. Assim, os resultados desta avaliação devem servir não só para corrigir deficiências observadas, mas também para contribuir para o aprendizado da organização. Notadamente em relação ao desempenho da organização, muitas empresas encontram nas parcerias e alianças a melhor saída para se manterem vivas, especialmente visando aumentar sua competitividade e melhorar sua posição no mercado. Serra, Torres e Torres (2004) afirmam que esta cooperação pode ajudar a reduzir custos ou dar acesso a conhecimentos e capacidades que venham a ajudar a empresa aliada a melhorar sua presença global ou a se proteger contra a concorrência.

Segundo Wright, Kroll e Pernell (2000) a busca pela associação com outras empresas tem como principal vantagem o alcance de benefícios como compartilhamento de custos e riscos para exploração de novas oportunidades de negócio. Outra questão a ser considerada é a existência de algumas forças que regem o ambiente competitivo das empresas, sejam elas, pequenas, médias ou grandes. Estas forças, na maioria das vezes, podem justificar alianças estratégicas entre as empresas.

2.2. Redes de Negócios no Varejo de Alimentos

As redes de negócios mostram a busca da eficácia de investimentos em recursos produtivos para o aumento crescente da competitividade das empresas pertencentes a um mesmo contexto ou ambiente de negócios. Segundo Vieira, Cândido e Silva (2004), os agentes envolvidos numa rede de negócios passam a trabalhar mais perto uns dos outros, formando parcerias e trocando informações antes consideradas estratégicas na busca de melhores resultados em função de melhores custos, assim como agregação de valor ao consumidor final.

Nesse conceito de redes de negócios, a figura central é a empresa *broker*, que atua como retaguarda para seus parceiros, oferecendo as melhores condições de abastecimento, plano de marketing, vendas e apoio a gestão de lojas (VIEIRA, CANDIDO e SILVA 2004). A figura a seguir condensa esse raciocínio:

Figura 1 - Modelo de organizações em rede com a participação do *broker*

Fonte: Vieira, Candido e Silva (2004).

Mas nem sempre essa facilidade pode ser implementada, principalmente em função do problema de concentração varejista verificada atualmente (LOPES et. al, 2004). Para Neves (1999), com o efeito da concentração, as grandes redes varejistas ganham poder para ditar regras para o restante do sistema agroindustrial como um todo. Com sua elevada dimensão, volumes de compras, capacidade financeira e, principalmente, por estarem em contato com os consumidores finais, as grandes redes varejistas são agentes de alta capacidade de coordenação dos sistemas agroindustriais.

Stone (1995) argumenta que a presença de grandes redes varejistas conduz à saturação do mercado, influenciando na redução de preços no varejo e no aumento das opções de compra para o consumidor. Tal concentração tem tornado mais difícil para os pequenos varejistas operarem com lucratividade. Pequenos varejistas locais podem se acomodar com a chegada de grandes redes sem necessariamente perder faturamento em situações em que a população e renda cresçam na região considerada. Essa é exatamente a realidade econômica e demográfica verificada nos últimos anos. Porém, tal posicionamento passivo não é sustentável ao longo prazo. Assim, para sobreviver nesse contexto, as centrais de negócios (*brokers*), como um novo agente no canal varejista, passam a ser parte da estratégia dos pequenos varejistas.

Os pequenos varejistas, localizados na ponta do canal de distribuição e sujeitos à pressão por parte dos fabricantes, atacadistas e grandes redes de varejo; passam com *brokers* a ocupar um novo *status* no canal. Essas redes ou associações independentes de varejistas geralmente enfatizam vantagens nessas operações.

Além da questão da fidelização, o fator competitividade é outro diferencial que pode ser aplicado como estratégia em uma rede de negócios. É possível imaginar algumas estratégias genéricas, que poderiam ser empregadas em empresas isoladas, mas que também seriam úteis à uma rede de negócios. São exemplos disso estratégias voltadas à qualidade, redução de prazos de entrega, redução de custos etc. Mas a existência da rede de negócios com determinadas características estruturais é para o conjunto de empresas que a compõe uma fonte de vantagem competitiva que pode ser utilizada para o desenho da estratégia de rede como um todo, ainda que essa estratégia seja apenas um entendimento das empresas da rede sobre a melhor maneira de enfrentar os concorrentes externos. As características estruturais identificadas e que podem ser fontes de vantagem competitiva são a especialização das empresas da rede, a fidelização entre as mesmas e a presença de negócios relevantes (BOAVENTURA e SIQUEIRA, 2007). A rede de negócios pode ser conceituada como:

Aglomerados de atividades produtivas afins, localizadas em determinado espaço geográfico e desenvolvidas por empresas autônomas de pequeno, médio e até de grande porte, intensamente articuladas, constituindo ambiente de negócios onde prevalecem relações de recíproca confiança entre as diferentes partes envolvidas. Tais empresas são apoiadas por instituições provedoras de recursos humanos, de recursos financeiros, de infra-estrutura (GERANEGÓCIO, 2011).

Existem alguns motivos para se aplicar a rede de negócios a pequenos varejistas, conforme expõe a Associação de Supermercados da Paraíba (ASPB, 2008):

- melhor poder de barganha com os fornecedores;
- sobrevivência diante da concorrência;
- melhora do relacionamento com os clientes;
- acesso a maior número de fornecedores;
- possibilidade de operar com mix mais qualificado;
- fortalecimento da união e da integração entre os associados;
- compra de produtos mais baratos;
- negociação direta com a indústria;
- obtenção de melhores prazos para pagamento.

Ao se referir aos ganhos já obtidos, a maioria das redes declara que o desempenho de suas lojas melhorou graças aos seguintes indicadores, por ordem de importância (ASPB, 2008):

- aumento de vendas;
- melhores condições de negociação;
- aumento de rentabilidade;
- acesso a maior número de fornecedores;
- padronização nas ações de marketing e nas promoções;
- redução de custos;
- profissionalização.

Os pequenos varejistas de alimentos conhecidos como supermercados de vizinhança são exemplos muito comuns de empresas associadas a um *broker*. Com relação ao supermercado de vizinhança, Lima Filho et. al. (2006) discorrem que:

Dentro do segmento supermercadista, os supermercados de vizinhança são os pontos de venda mais visitados pelos consumidores da classe C, a maior parcela da população. Ademais, são responsáveis por grande parte da distribuição de alguns itens alimentícios. Por exemplo, estima-se que, pelo menos, 65% do volume de arroz seja vendido nesse formato de loja (LIMA FILHO et. al., 2006, p. 313).

Ainda de acordo com Lima Filho et. al. (2002), a força do supermercado de vizinhança se encontra no fato de: a) estar próximo ao mercado que atende, detectando a cultura local; b) conhecer seus consumidores, oferecendo mais facilmente atendimento personalizado; c) conhecer os gostos dos clientes e saber o que eles querem comprar, podendo suprir as lojas de produtos mais adequados ao seu público; e d) satisfazer o desejo de conveniência na hora da compra, visto que, muitas vezes, os consumidores da classe C apresentam um perfil de compras fracionadas e mais frequentes.

As redes de negócios têm sido cada vez mais desenvolvidas na indústria de varejo de alimentos, notadamente quanto aos supermercados de vizinhança. Segundo Souza, Janeiro e Gonçalves (2001), a cooperação entre empresas numa rede de negócios surge como instrumento estratégico que permite reforçar a capacidade individual para o desenvolvimento de novos produtos, compartilhamento de recursos, redução de custos associados ao desenvolvimento de novas tecnologias e ainda penetração em novos mercados ou segmentos. Sendo assim, qualquer tipo ou formato de cooperação exige uma estrutura mínima de recolhimento, partilha e difusão de informação relevante para os objetivos dessa configuração. Para Wittmann, Negrini e Venturini (2003), essas redes de negócios são alvo de crescente interesse de pesquisas em áreas como economia, sociologia, ciência política e administração.

Isto se dá pelo fato de que redes de cooperação transpõem os obstáculos causados por restrições financeiras às quais estão normalmente submetidas às empresas de pequeno porte. De acordo com Parente (2000), os pequenos varejistas, localizados na ponta do canal de distribuição e sujeitos à pressão por parte dos fabricantes, atacadistas e grandes redes de varejo; passam com as redes de negócios a ocupar um novo *status* no canal.

Olave e Amato Neto (2004) indicam que essas redes de negócios sejam constituídas por empresas concorrentes que optam por cooperar dentro de certo domínio específico, preservando a independência ou a liberdade de algumas ações estratégicas de seus membros componentes. Em função disso, a rede de negócios gerencia a cadeia de suprimentos e a cadeia de distribuição de produtos das empresas associadas. A interdependência entre as empresas da rede de negócios também favorece o desenvolvimento de ações e estratégias conjuntas que beneficiem todos os envolvidos na rede.

A cooperação entre os pequenos varejistas fortalece não só o próprio negócio, como também a competitividade da rede de negócios em si. Assim, o estreitamento das relações de cooperação com fornecedores é um exemplo imprescindível à sobrevivência do pequeno varejo de alimentos, assim como para a redução da dependência da indústria em relação às grandes redes de supermercados (SEBRAE-SP, 2004).

3. Metodologia da Pesquisa

Esta é uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa, executada através de entrevistas com o proprietário e com o gestor de uma pequena empresa de varejo de alimentos com três lojas atuante em uma rede de negócios, ambas objetos do estudo em questão. Segundo definição do SEBRAE-SP (2011), o negócio em foco neste estudo, ou seja, o pequeno mercado é um estabelecimento comercial varejista que vende grande variedade de produtos, desde cereais, carnes, produtos de limpeza e higiene, dispondo de até nove máquinas registradoras e área de vendas de 251m² a 1000m². O tema deste trabalho foi escolhido visando demonstrar o uso de ferramentas de gestão em empreendimentos de pequeno porte. Para tanto, o caso selecionado foi um pequeno mercado com três lojas situadas na periferia do município de São Bernardo do Campo (SP).

O instrumento utilizado para elaboração dessa pesquisa descritiva foi um questionário estruturado composto de 45 questões abertas, visando entender o funcionamento da Rede Smart desde a sua inserção na pequena empresa analisada. Rosseto e Rosseto (2002) exprimem a importância do estudo de pequenas empresas ao refletirem sobre a seguinte questão: cada vez mais se vive em um mundo complexo, em que as alterações no ambiente tendem a desafiar constantemente as organizações. Se as grandes corporações enfrentam essa realidade de forma intensa e têm de definir suas ações a cada instante, o que se pode dizer das pequenas e médias empresas? Os autores argumentam ainda que na literatura faltam estudos que possam esclarecer melhor a postura estratégica de pequenas e médias empresas.

A empresa pesquisada parece ter encontrado na associação à rede de um grande grupo varejista a solução diferenciada que poderia possibilitar um posicionamento estratégico mais favorável face ao seu ambiente de atuação. A competição crescente foi o que levou a pequena empresa supermercadista deste caso a adotar uma estratégia voltada à associação, visando assim fortalecer a sua participação no segmento de mercado explorado, firmando sua posição na região de atuação e garantindo um desempenho maior que o de seus concorrentes diretos.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

4.1. A Empresa Estudada

A questão da aliança estratégica em redes de negócios foi o que incentivou a presente pesquisa, visando assim estudar a empresa do ramo supermercadista de pequeno porte, que

buscou a estratégia de crescimento através da associação a uma rede de negócios para redução de custos e aumento de sua competitividade.

Como tantas outras, esta empresa começou por empreendedorismo de necessidade, através do esforço conjunto de dois irmãos ao iniciarem um negócio em um bairro que estava se desenvolvendo e necessitava de serviços básicos, entre eles, o fornecimento de alimentos e bens de consumo de primeira necessidade.

A empresa conseguiu se manter e até se desenvolver. Mas no início de 2000 começou a sofrer com a concorrência de outros mercados do mesmo porte, além de grandes redes que viram no bairro uma oportunidade de expandir seus negócios ao atender o segmento da periferia de São Bernardo do Campo (SP), cidade da região metropolitana da Grande São Paulo.

Para combater a concorrência e se manter em seu negócio de forma a continuar gerando resultados satisfatórios, os proprietários da empresa em estudo analisaram o ambiente em que estavam inseridos. Assim, em 2004 decidiram pela adoção de uma estratégia que vinha mostrando bons resultados em outras regiões: a de se associar a uma das maiores redes de negócios de distribuição de bens de consumo do país, a Rede Smart.

4.2. A Rede Smart

A expansão das grandes redes e a entrada de concorrentes estrangeiros na última década alterou o perfil do mercado varejista e os hábitos de consumo do brasileiro. Com o fim da inflação o consumidor deixou de lado as grandes compras mensais e as pequenas lojas voltaram a ter importância. Mas, para sobreviver elas teriam de se modernizar e resistir ao avanço das grandes redes hipermercadas já estabelecidas. Foi aí que o Atacadista Martins percebeu uma oportunidade de negócio voltada ao fortalecimento de bens para esses pequenos supermercados que podem atender de forma mais direta e próxima os clientes.

A Rede Smart tem como *slogan* “Smart - Juntos somos mais fortes, somos uma família”. A Rede Smart é um conceito de aliança em grande escala entre varejistas dispostos a transformar dificuldades em oportunidades. Com mais de 1.200 lojistas filiados, é a maior rede de supermercado em número de lojas, segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2011). O objetivo da Rede Smart é promover o desenvolvimento dos varejistas, oferecendo capacitação e um relacionamento com vantagens progressivas para que o lojista tenha maior competitividade. Sob este conceito, as lojas filiadas à Rede Smart se mantêm autônomas, ou seja, são geridas e controladas pelo respectivo proprietário.

Para que os segmentos de pequeno e o médio porte possam competir em condições favoráveis no mercado, o programa ofertado pela Rede Smart disponibiliza: relacionamento mais próximo e produtivo com a indústria, ações de comunicação e marketing, soluções financeiras e treinamento para operacionalização, entre outros diferenciais.

A seguir são expostos alguns diferenciais oferecidos pela Rede Smart aos seus associados na rede de negócios estudada:

Marketing de rede

Direcionado por um calendário promocional de oportunidades sazonais e com foco nos hábitos do consumidor final de cada região, o filiado da Rede Smart tem acesso a ações de marketing cooperado de impacto e passa a contar com campanhas promocionais, jornais e lâminas de ofertas, mídia cooperada, promoções diárias nas lojas e apoio na inauguração das lojas. Há também a valorização da imagem da loja por meio de layout exclusivo da Rede Smart. Suporte na transformação do layout externo da loja para o padrão exclusivo da Rede.

Profissionalização

Capacitação para gestão da loja baseada nas melhores práticas do mercado, com treinamentos voltados às necessidades do pequeno e médio varejista por meio de cursos presenciais e à distância através da Universidade Martins do Varejo (UMV). Também há o suporte de supervisores com experiência em gestão, além de disponibilização de tecnologia para operação da loja, como controle de produtos e exposição, por exemplo.

Competitividade

A Rede Smart possui uma estrutura para negociação com fornecedores nacionais, regionais e locais. Dessa forma, o pequeno varejo filiado conta com produtos altamente relevantes, com aumento da qualidade dos sortimentos para vendas com condições diferenciadas de preços.

Produtos e serviços

Diferenciação da concorrência por meio de oferta de produtos e serviços exclusivos disponíveis pela estrutura do sistema integrado Martins, como produtos de marca própria Smart e cartão de crédito exclusivo. Além do TEF Smart (Transferência Eletrônica de Fundos), que possibilita à loja operar com conexão via satélite para que o consumidor pague suas compras via cartão de crédito ou débito no próprio ponto de venda.

Compras

Há a vantagem de se comprar pela Rede Smart, mesmo tendo a liberdade de comprar de outros fornecedores. Os pequeno varejista associado da rede de negócios Smart não tem a obrigação de comprar do Atacadista Martins. Mas isso pode não representar exatamente uma vantagem, já que quem o faz participa do programa de incentivos já citado, que pode ser traduzido em vantagens comerciais, como preços menores do que os oferecidos aos demais clientes ou prazos mais longos de pagamento.

4.3. Análise e Discussão de Resultados

A seguir são apresentados os principais resultados auferidos nas respostas dadas pelos sujeitos entrevistados (proprietário e gestor da empresa de pequeno varejo de alimentos).

Além das características da rede de negócios, a pesquisa de campo procurou identificar no varejista outras informações quanto à gestão estratégica executada, a utilização de ferramentas de gestão e a percepção em relação à associação.

Gestão Estratégica

Diante dos resultados obtidos através de entrevistas realizadas com a proprietária e o gestor da pequena empresa, verificou-se que o uso de determinadas estratégias foi fundamental para o sucesso da empresa.

Análise do ambiente

Verifiquei que eu havia levado o mercado até um patamar que eu podia. Então comecei a sentir que vieram as grandes redes ameaçar meu negócio, colocando mercados de pequeno porte (supermercados de bairro), que queriam entrar no bairro e competir. Foi aí que vi na associação com a Rede Smart uma saída para fortalecer minhas deficiências e competir de igual pra igual.

A partir da análise do ambiente interno e externo da empresa, foi verificada a oportunidade de crescer e enfrentar os concorrentes que já estavam estabelecidos no bairro, bem como os que estavam começando a ameaçar a empresa. Internamente os gestores enxergaram suas limitações, pois ainda não tinham uma estrutura que pudesse suportar o crescimento da empresa. Já externamente a proprietária verificou que as grandes redes já

começavam a ensaiar os primeiros movimentos no sentido de se instalarem no bairro. Este foi o primeiro passo, saber quais eram seus concorrentes e buscar formas mais eficientes de combatê-los.

Estabelecimento das diretrizes organizacionais - missão e objetivos

Abriu lojas em bairros da periferia e atender a população mais humilde. Nosso objetivo é crescer, já tenho três lojas e pretendo crescer ainda mais.

Conforme depoimento da proprietária da empresa, a missão já estava estabelecida e a meta bem definida e difundida entre os demais participantes da tomada de decisão. A missão da empresa é consolidar-se no bairro e atender a população que não tem acesso às grandes redes de hipermercados, aliada a uma meta de crescimento que começou a funcionar a partir da associação com a Rede Smart.

Formulação da estratégia

Eu estava buscando alguma solução para os problemas com a concorrência e a rede SMART nos foi apresentada e vista como a mais viável. Outras redes já haviam me procurado, mas eu acredito ter feito a melhor escolha.

O fator preponderante foi manter a concorrência das grandes lojas fora da nossa área de vendas. A Rede Smart possibilitou competirmos de igual pra igual, com a vantagem de já estarmos instalados no bairro há muito tempo.

Após buscar formas de manter a concorrência fora de sua área de vendas, a proprietária relata que a empresa conheceu a Rede Smart através de um dos fornecedores do Grupo Martins. Foi apresentada à empresa varejista uma proposta de associação. A estratégia de associação tem possibilitado à empresa alcançar seus objetivos e as metas de longo prazo. A proposta foi apresentada ao pequeno mercado em 2004 e, desde então, o varejista passou por algumas transformações, principalmente no que diz respeito à administração das lojas, que antes da associação era gerida através da experiência dos donos da empresa, para uma administração mais profissionalizada após a associação com a Rede Smart.

Implementação da estratégia

A implementação foi tranquila, pois tive que fazer poucas mudanças em minha loja. O mercado já atendia ao que era proposto pela rede.

Após a apresentação da estratégia, o passo seguinte foi estruturar a loja para se adequar à nova realidade da empresa operando em rede. Conforme relato da proprietária da empresa, a transição do antigo modelo de administração para o novo se deu com facilidade, pois o supermercado já atendia às exigências do *broker* da rede.

Controle estratégico

O controle é feito por mim. A Rede SMART não interfere em nada no andamento da loja, ela apenas acompanha. Hoje há um controle maior sobre as vendas em cada setor, quanto cada setor deve vender etc., de acordo com a estratégia que foi estabelecida anteriormente.

O controle da estratégia se dá através do acompanhamento e monitoramento das atividades que foram implementadas, conforme previsto no planejamento estratégico.

Ferramentas de Gestão

A partir da associação à rede em 2004 é que os gestores do pequeno varejo tiveram acesso ao conhecimento e à utilização de ferramentas que poderiam ajudar a melhorar o desempenho da empresa perante seus concorrentes.

Uma destas ferramentas foi a análise SWOT. O uso desta ferramenta possibilitou aos proprietários do negócio considerarem o seu ambiente interno e externo, bem como seus pontos fortes e os pontos em que precisavam melhorar a performance diante dos concorrentes que já estavam à porta. Através da análise pôde-se identificar quais eram os pontos vulneráveis da empresa, promovendo assim ações para melhorá-los:

Tivemos treinamento de atendimento ao cliente, organização da loja, higiene, controle de estoque, qualidade, gestão contábil e financeira... Era um treinamento completo que tinha certo custo, mas bem menor para as empresas associadas. Havia um serviço de consultoria por parte da rede para direcionar o treinamento à área que mais estivesse precisando, inclusive para o próprio dono do negócio.

A análise possibilitou também aproveitar as oportunidades que foram se apresentando, principalmente após a associação com a Rede Smart:

A loja ficaria com o padrão das grandes redes de supermercados e isto viria a agregar valor à empresa. Ela passaria a ter acesso à propaganda no rádio, na TV e em jornais.

A partir da associação e da formulação de uma estratégia competitiva e bastante consistente, a empresa começou a perceber um aumento no número de clientes que, a princípio, estranharam o novo visual do mercado, mas se tornaram mais assíduos. Isto porque o mercado passou a atender um público um pouco mais exigente, oferecendo novos produtos e abrindo novos setores na loja, que antes não existiam, como foi o caso da padaria e do hortifruti:

Depois da desconfiança por parte dos clientes, que pensaram que o mercado deixaria de existir, eles começaram a se sentir à vontade, pois perceberam que o mercado tinha mudado para melhor. As mudanças eram percebidas pela mudança no layout da loja na disposição das mercadorias, no aumento da variedade que agora estava sendo oferecida a eles e a implantação do cartão da Rede Smart, que trazia várias vantagens e com pouca burocracia para ceder um cartão aos clientes do mercado.

Foi dentro do esperado pelos dois lados, tanto pela rede como pelo mercado, em três ou quatro meses o mercado triplicou suas vendas.

A partir disso verificaram-se mudanças nas atividades operacionais, notadamente quanto às compras e às vendas:

O nome do mercado ficou muito forte graças ao suporte do nome Rede Smart. O mercado passou a ser reconhecido pelos fornecedores e respeitado por eles, pois conheciam o nome de quem estava por trás do mercado.

Não demorou muito, a coisa foi muito boa. O mercado já tinha uma boa estrutura, a associação só veio somar para que as vendas aumentassem e a estratégia se tornasse viável.

A Rede Smart oferece um leque enorme de fornecedores cadastrados.

A aliança trouxe mais vantagem competitiva ao negócio, imprimindo mais conhecimento que foi difundido por toda empresa. Este conhecimento logo se refletiu na condução do negócio:

Foi dentro do esperado pelos dois lados, tanto pela rede como pelo meu mercado, pois em três ou quatro meses o mercado triplicou suas vendas. A condução do negócio ficou mais profissional, desde a minha gestão até os operadores de caixa, os treinamentos ajudaram muito neste sentido.

Alianças e Parcerias

A aliança apresentada neste estudo de caso demonstra como a associação à rede foi fundamental para a sobrevivência do pequeno mercado em questão. Foram verificados todos os benefícios relativos à associação com a rede, conforme questionado se houve aumento em número de clientes e volume de vendas devido à associação:

Houve aumento. Foi dentro do esperado pelos dois lados, tanto pela rede como pelo mercado, em três ou quatro meses o mercado triplicou suas vendas.

A parceria em relação ao desenvolvimento do negócio efetivou-se através do gerenciamento do treinamento e suporte a toda rotina de implantação da nova sistemática de comércio, feito por meio de palestras:

São palestras de como é a rede, cursos sobre atendimento ao cliente, marketing, organização da loja, etc.

Ficou mais profissional, desde minha gerência até os operadores de caixa, os treinamentos ajudaram muito nesse sentido.

Os donos do mercado fizeram alguns cursos na instituição, como parte do treinamento para se associar.

Já quanto ao efeito da associação frente à concorrência:

Havia interesse por parte dos concorrentes em se associarem. Porém, a Rede Smart não se associa a duas lojas próximas uma da outra, para evitar a concorrência entre a própria rede.

Os concorrentes estiveram na loja para saber como funcionava. É uma política da Rede Smart não abrir uma loja próxima a uma já existente, tem um limite de distância separando uma de outra, isto é uma maneira de preservar seu associado.

A presença perante as concorrentes também pode ser bem percebida em relação aos preços praticados pela concorrência:

Teve alguma coisa que melhorou, havia alguns produtos que não eram fornecidos e que passaram a fazer parte do cotidiano do mercado a partir da associação, melhorando a qualidade dos produtos fornecidos, ofertados a preços mais competitivos.

A liberdade de escolha de fornecedores é uma questão que não se pode deixar de analisar. Devido à grande concorrência, nota-se que a Rede Smart não se importa que o mercado utilize outros fornecedores que não sejam de sua carteira, além de permitir o uso do espaço físico por outros comerciantes e até negociar com alguns deles. Pensando na facilidade de compra com cartão de crédito em outras redes concorrentes, a rede oferece seu próprio cartão com as mesmas vantagens:

Já utilizamos outros fornecedores, pois a rede não faz exigências quanto a fornecedores.

A Rede Smart não se importa com estas atividades, inclusive ela negocia com fornecedores de produtos farmacêuticos.

O cartão de crédito é de fácil operacionalização e uma das vantagens era de que quanto mais o cliente usava mais seu limite aumentava e a outra era de que o mercado não exigia do cliente nenhum tipo de comprovante de renda. O cartão era concedido desde o pedreiro até o profissional liberal.

Com toda a parceria e implementação que a Rede Smart oferece aos seus associados, ainda existe uma melhora em negociação com fornecedores por parte do mercado que teve uma ótima percepção quanto a isso. Apesar de ainda ser vantajoso utilizar a rede, existe também a oportunidade de se tirar vantagem do simples fato de ser associado:

Eu percebi que podia negociar diretamente com os fornecedores e conseguir os mesmos preços ou melhores que na própria rede. Os fornecedores, ao negociarem com a rede, têm que

dar 3%, enquanto que negociando diretamente com a loja estes 3% podem vir como desconto sobre o volume negociado.

Redes de Negócio

Estudar as variáveis da rede de negócio forneceu uma grande oportunidade para melhor compreender como funciona a associação na prática. É possível ver que a evolução do mercado de vizinhança fez ganhar potencial perante aos concorrentes, fornecedores e clientes. O funcionamento da Rede Smart com seus associados, todo o ciclo da operação desde seu início, posicionamento no mercado e até seu possível desligamento da rede:

Agregou no início, minhas vendas cresceram, agora sinto que a rede não é mais suficiente para mim, contratei um novo gerente que vai me ajudar no crescimento das lojas.

Eu estou querendo sair, mas não que a rede seja ruim, muito pelo contrário, estou saindo por sentir que agora posso caminhar sozinha, depois de tudo que aprendi com a rede.

Eu não ganhei muito mais dinheiro com a Rede Smart, eu ganhei experiência e conhecimento e isto às vezes vale mais que dinheiro.

O bom relacionamento com a cadeia de fornecedores, o controle de custos e a adequação do negócio facilitaram também para que houvesse sucesso na associação do pequeno mercado à rede. Não houve grande dificuldade para se implantar a rede, uma vez que as exigências foram poucas e prontamente atendidas:

Eles não fizeram muitas exigências, pois a Rede Smart já havia visitado a loja e viu que em termos de tamanho e estrutura o mercado já se enquadrava. A única exigência era a sinalização do mercado e os auxílios visuais.

5. Conclusões

A empresa analisada participante da Rede Smart encontrou na sua associação uma estratégia para enfrentar a competição de concorrentes próximos e também das grandes redes de varejo que tentavam se instalar no bairro à época. A associação à rede de cooperação trouxe benefícios tanto para o mercado quanto para a rede. Para o mercado, a associação abriu condições de competição mais igualitárias frente às grandes redes de hipermercados. Já pelo lado da rede, possibilitou maior poder de negociação com fornecedores, devido ao volume maior de produtos a serem adquiridos pelos pontos de venda participantes.

A partir da associação, o supermercado em questão melhorou sua eficiência operacional por meio da melhor gestão de recursos, melhora na realização das compras e abastecimento da loja. A rede auxiliou o associado na gestão de pessoas através de treinamentos para o pessoal da loja, disponibilizando cursos voltados ao atendimento aos clientes, marketing, organização de loja e padronização dos processos.

A pesquisa evidenciou ainda que a associação fortaleceu a marca do mercado na vizinhança por meio de ações de marketing, padronização visual das lojas, layout, promoções e propaganda. Também ficou claro nos resultados da pesquisa o comprometimento da rede de negócios estudada com o supermercado associado. As ações de marketing da rede são direcionadas por um calendário promocional de oportunidades sazonais, por meio do qual o mercado passa a contar com campanhas promocionais, jornais e promoções diárias nas lojas.

Outro ponto positivo é que o pequeno mercado em foco apresenta certo grau de independência da rede, podendo inclusive negociar em separado com quaisquer fornecedores. Também ficou evidenciado a profissionalização da empresa levada a cabo através da capacitação da gestão da empresa associada. Isso se dá com treinamentos voltados às necessidades do pequeno varejo, suporte de supervisores com experiência em gestão, tecnologia para operação da loja, controle e exposição de produtos.

A mudança na cultura da empresa foi também notada durante a pesquisa de campo. Durante as entrevistas isto ficou evidenciado na forma como era conduzido o negócio

anteriormente à associação e como ele é atualmente conduzido. Há uma maior valorização da marca, as decisões são coletivas e há um maior respeito às normas e procedimentos. A rede analisada também procura oferecer treinamento quanto ao uso de estratégias e de ferramentas de gestão, o que proporcionou o desenvolvimento da empresa estudada.

A configuração de rede, tal como verificado na pesquisa de campo junto à Rede Smart, oferece possibilidade de crescimento através de pequenas ações que permitiram não somente ao pequeno comércio de varejo de alimentos se sustentar, como também progredir. O mais importante é compreender a rede de negócios que sustenta esse tipo de associação, expondo todas as variáveis possíveis de forma a possibilitar um melhor entendimento de sua estrutura e funcionamento. Além, é claro, de evidenciar as vantagens oferecidas ao pequeno varejista e, principalmente, a possibilidade de fidelização da clientela que é o aspecto de maior relevância na manutenção de uma rede de negócios com possibilidade de competir em igualdade de condições com as grandes cadeias de hipermercados.

Conclui-se que é uma opção atraente aos pequenos varejistas se associar a uma rede de negócios, notadamente em função dos possíveis ganhos tais como o conhecimento que se agrega, poder de barganha com fornecedores, poder de barganha com clientes, melhoria na competitividade frente aos concorrentes e elevação das barreiras de entrada de novos competidores. Para finalizar, expõe-se a frase do gestor entrevistado quando indagado se houve algum erro que não cometeria novamente: “- *Erro seria a pessoa não se associar, pois eu só vejo vantagens. O conselho é: associe-se*”.

O estudo em pauta apresenta como limitação a prospecção em campo da temática em um único caso, tanto em termos de rede de cooperação, quanto em termos de empresa de varejo de alimentos. Não obstante, como sugestões de estudos futuros são apresentadas algumas alternativas: novas pesquisas acerca de alianças estratégicas, estudos comparativos entre as diversas redes de cooperação existentes, estudos de integração vertical e horizontal em empresas associadas às redes, estudos voltados a uma melhor compreensão da logística de suprimentos e da logística de distribuição dessas redes de cooperação, bem como estudos em outras regiões do país, considerando-se suas peculiaridades.

Referências

- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. **Pesquisa ranking ABRAS 2010**. São Paulo: ABRAS, 2011. Disponível em: <www.abras.com.br>. Acesso em: 12 maio 2011.
- ASPB – Associação dos Supermercados da Paraíba. **Pesquisa de redes - Setor busca crescimento sustentável**. 2008. Disponível em: <<http://www.aspb.com.br/noticia.php?id=168>>. Acesso em: 11 maio 2011.
- BOAVENTURA, J. M. G.; SIQUEIRA, J. P. L. As estratégias de redes de negócios. In: SEMEAD, X, São Paulo, 2007. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2007. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead>>. Acesso em: 11 abr. 2011.
- FERNANDES, B. H.; BERTON, L. H. **Administração estratégica** - Da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GERANEGOCIO. **O que é rede de negócios**. 2011. Disponível em: <<http://www.geranegocio.com.br/html/clus/p1.html>>. Acesso em: 15 abr. 2011.
- LIMA FILHO, D. de O.; MAIA, F. S.; SPROESSER, R. L.; MORAES, F.; MORAES, R. Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepções dos associados. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 13, n. 2, p. 311-324, maio - ago. 2006.
- LOPES.; NEVES.; CONSOLI.; MARCHETTO. Estratégias de rede de empresas: O associativismo no pequeno varejo alimentar. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO DA FEA-USP, VII. São Paulo, 2004. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2004.

- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; JOSEPH, L. **Safári de estratégia** - Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. São Paulo: Artmed, 1998.
- NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. 193 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.
- OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 8, n. 3, p. 289-318, dez. 2004.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva** - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- REBOUÇAS, D. P. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ROSSETO.; ROSSETO. Comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow em empresas familiares na construção civil: Um estudo multicaso. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. (Coords.). **Estratégia** - Perspectivas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2002.
- SALIM, C. S.; NASAJON, C.; SALIM, H.; MARIANO, S. **Administração empreendedora** - Teoria e prática usando estudos de casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- SEBRAE-SP – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Impacto da expansão das grandes redes de supermercados na atividade dos minimercados e mercearias da Região Metropolitana de São Paulo**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2004. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/>>. Acesso em: 02 abr. 2011.
- SERRA, F.; TORRES, M. C.; TORRES, A. P. **Administração estratégica** - Conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2004.
- SMART. **Rede Smart**. 2011. Disponível em: <<http://portal.martins.com.br/portal/portal/content/showContent.k?menuItemId=415&contentId=1147>>. Acesso em: 04 mar. 2011.
- SOUZA, A.; JANEIRO, P.; GONÇALVES, S. C. P. **Cooperação empresarial e trabalho cooperativo**. 2001. Disponível em: <http://www2.ufp.pt/~lmbg/formacao/trabs/coop_empresarial.pdf>. Acesso em 22 abr. 2011.
- STONE, K. E. **Competing with the retail giants** - How to survive in the new retail landscape. New York: Willey & Sons, 1995.
- VALERIANO, D. L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Pearson Education, 2001.
- VIEIRA, L. M.; CÂNDIDO, G. A.; SILVA, A. B. Aplicação dos conceitos de redes inter-organizacionais no setor varejista: uma aplicação dos conceitos de brokers e operadores logísticos em empresas distribuidoras de alimentos. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17, 2004, **Anais...** Camboriú, SLADE, 2004.
- WITTMANN, M. L.; NEGRINI, F.; VENTURINI, T. As redes empresariais como alternativa para aumentar a competitividade das empresas do setor de comércio varejista. In: ENCONTRO DE ESTUDOS DE ESTRATÉGIA, I, 2003, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/3es/2003/dwn/3es2003-79.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2011.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.