



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM
CENTRO DE TECNOLOGIA – CT
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - PPGE

**REDES EMPRESARIAIS: UM ESTUDO DE
COMPETITIVIDADE DE UMA REDE VAREJISTA DE
ALIMENTOS DO RIO GRANDE DO SUL**

Ricardo André Machado

PPGEP

Santa Maria, RS, Brasil

2004

**REDES EMPRESARIAIS: UM ESTUDO DE
COMPETITIVIDADE DE UMA REDE VAREJISTA DE
ALIMENTOS DO RIO GRANDE DO SUL**

por

Ricardo André Machado

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Área de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia da Produção**

PPGEP

Santa Maria, RS, Brasil

2004

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**REDES EMPRESARIAIS: UM ESTUDO DE
COMPETITIVIDADE DE UMA REDE VAREJISTA DE
ALIMENTOS DO RIO GRANDE DO SUL**

elaborada por
Ricardo André Machado

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Milton Luiz Wittmann
(Presidente/Orientador)

Pascoal José Marion Filho

Dieter Rugard Siedenberg

Santa Maria, 15 de abril de 2004

Não palmilhe sempre o mesmo caminho, passando somente onde outros já passaram. Abandone ocasionalmente o caminho trilhado e embrenhe-se na mata. Certamente descobrirá coisas nunca vistas, insignificantes, mas não as ignore. Prossiga explorando tudo sobre elas; cada descoberta levará a outra. Antes do esperado, haverá algo que mereça reflexão.

(Alexandre Graham Bell)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a Deus por me permitir chegar até este ponto com paz, saúde e alegria.

Agradeço a minha esposa, ao meu filho que tornam a minha vida mais plena, pela compreensão em minhas ausências, pelo apoio moral e estímulo imprescindíveis para a elaboração desta dissertação.

Quero expressar os meus agradecimentos aos meus professores, colegas e colaboradores do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, colegas do grupo de pesquisa CESAO do Curso de Pós-Graduação em Administração da UFSM e, em especial ao meu orientador, Professor Dr. Milton Luiz Wittmann, pela dedicação, empenho e motivação durante a realização do curso incentivando-me a prosseguir neste tema.

Agradeço à Diretoria e funcionários da AGAME pela disposição e apoio no desenvolvimento deste trabalho bem como aos associados que responderam ao questionário colaborando com as informações aqui apresentadas.

E por fim meu agradecimento a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram e auxiliaram na execução desta dissertação.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1 PROBLEMA DE PESQUISA	4
1.1 Descrição do problema.....	4
1.2 Hipótese	5
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Geral.....	5
1.3.2 Específicos	6
1.4 Justificativa.....	6
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	8
2.1 A Competitividade na era da globalização	8
2.1.1 Características da globalização.....	8
2.1.2 Influência da globalização na competitividade	12
2.1.3 Competitividade de micro e pequenas empresas.....	15
2.1.4 Formas e alternativas de obter mais competitividade	16
2.1.5 Características e competitividade de empresas familiares.....	20
2.2 Micros e pequenas empresas	23
2.2.1 Histórico sobre o surgimento das micro e pequenas empresas.....	23
2.2.2 Micro e pequenas empresas no mundo	27
2.2.3 Micro e pequenas empresas no Brasil	29
2.2.4 Conceituação e microempresas	32
2.3 Redes de cooperação e alianças estratégicas	35
2.3.1 Alianças estratégicas entre empresas.....	37
2.3.2 Redes de empresas	41
2.3.3 Tipologia de redes de empresas	42
2.3.4 Confiança como base para de formação de redes.....	47
2.4 Setor varejista de alimentos	49

2.4.1 Classificação e formato do setor varejista	51
3 METODOLOGIA.....	56
3.1 Método	56
3.1.1 População	59
3.1.2 Amostra	59
3.1.3 Sujeitos da pesquisa	64
3.1.4 Tipos de dados utilizados	64
3.1.5 Etapas e instrumentos.....	65
3.1.6 Coletas de dados	66
3.2 Análise dos dados	66
4 CASO DA REDEFORT	68
4.1 Contextualização histórica.....	68
4.2 Histórico da Redefort.....	69
4.3 Constituição da Redefort.....	69
4.4 Estratégias da Redefort.....	70
4.5 Apresentação e análise dos dados	72
4.5.1 Localização dos mercados Redefort	72
4.5.2 Tempo de atividades.	73
4.5.3 Adesão na Redefort	74
4.5.4 Quantidade de <i>check-outs</i>	75
4.5.5 Tamanho da loja.....	77
4.5.6 Pessoas que trabalham na empresa.	78
4.5.7 Faturamento mensal.....	80
4.5.8 Perfil dos mercados Redefort	81
4.5.9 Marketing da rede	82
4.5.10 Dificuldades para competir no mercado	83
4.5.11 Ações estratégicas antes e depois de ingressar na Redefort.....	85
4.5.12 Promoções realizadas pela Redefort	86
4.5.13 Percepção de melhorias.....	87

4.5.14 Aumento e redução nos custos dos produtos e dos custos do associado	89
4.5.15 Situação da empresa antes e depois da Redefort.....	91
4.6.16 Fatores que influenciaram a participação na Rede	93
4.5.17 Fatores determinantes de sucesso da Redefort.....	95
4.5.18 Fatores que restringem a formação de redes.....	96
4.5.19 Dificuldade na negociação em conjunto na sua região	97
4.5.20 Dificuldades na negociação em conjunto com a Redefort no Estado.....	98
4.5.21 Negociação dos produtos.....	100
4.5.22 Mudou o perfil dos fornecedores após o ingresso da empresa na Redefort	102
4.5.23 Participação do associado das assembléias da Redefort	102
4.5.24 Participação do associado das reuniões regionais da Redefort.....	103
4.5.25 Setores que não funcionam bem na Redefort.....	104
4.5.26 A Redefort reduz a individualidade do associado na tomada de decisão	105
CONCLUSÃO.....	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113
ANEXOS	120

LISTA DOS QUADROS

QUADRO 1 – Sanções e confiança	48
QUADRO 2 – Varejo alimentício – formato das lojas	52
QUADRO 3 – As dez maiores empresas de varejo alimentício do Rio Grande do Sul/2001	54
QUADRO 4 – Redes de pequenos e médios supermercados no Rio Grande do Sul	62
QUADRO 5 – Quantidade de municípios por Coredes atendidos pela Redefort.....	63
QUADRO 6 – Total de amostras por Coredes	64
QUADRO 7 – Região de localização dos mercados Redefort.....	73
QUADRO 8 – Adesão de associados na Redefort	75
QUADRO 9 – Quantidade de check-outs.....	76
QUADRO 10 – Aumento de check-outs	76
QUADRO 11 – Aumento da área de vendas.....	78
QUADRO 12 – Número de funcionários a mais após a adesão à Redefort.....	79
QUADRO 13 – Faturamento das empresas.....	80
QUADRO 14 – Dificuldade das empresas em competir no mercado	84
QUADRO 15 – Ações estratégicas dos associados antes e depois do ingresso na Redefort.....	85
QUADRO 16 – Divulga as promoções da rede	87
QUADRO 17 – Melhorias proporcionadas pela Redefort	88
QUADRO 18 – Redução dos custos dos produtos comprados.....	90
QUADRO 19 – Situação das empresas antes da Redefort.....	92
QUADRO 20 – Situação das empresas depois da Redefort	93
QUADRO 21 – Fatores que influenciaram a participação na Redefort	94
QUADRO 22 – Fatores determinantes de sucesso da Redefort	95
QUADRO 23 – Fatores que restringem a formação de redes	96
QUADRO 24 – Dificuldades encontradas nas negociações conjuntas na região.....	98
QUADRO 25 – Dificuldades encontradas nas negociações conjuntas no Estado	99
QUADRO 26 – Razões para existirem estas falhas	105

LISTA DAS FIGURAS

FIGURA 1 – Curva “U” e estratégias competitivas genéricas ampliadas	44
FIGURA 2 – Os cinco fluxos do varejo	51
FIGURA 3 – Tempo de atuação no segmento sob mesma administração.....	74
FIGURA 4 – Tamanho da área de vendas dos mercados.....	77
FIGURA 5 – Quantidades de pessoas que trabalham no mercado.....	79
FIGURA 6 – Aumento do faturamento após o ingresso na Redefort.....	81
FIGURA 7 – O associado adotou o marketing da rede	82
FIGURA 8 – Reflexo do material de marketing da rede nos resultados da empresa	83
FIGURA 9 – Ações estratégicas antes e depois do ingresso na Redefort	86
FIGURA 10 – Aumento dos custos das empresas após o ingresso na Redefort	90
FIGURA 11 – Dificuldade na negociação conjunta na sua região.....	97
FIGURA 12 – Dificuldades na negociação conjunta no Estado.....	99
FIGURA 13 – Negociação: Negocia-se individualmente preços menores fora da rede	100
FIGURA 14 – Preços: obtém-se preços menores que os negociados	101
FIGURA 15 – Mudança no perfil dos fornecedores.....	102
FIGURA 16 – Participação nas assembléias na sede da Redefort	103
FIGURA 17 – Participação nas reuniões regionais da Redefort.....	103
FIGURA 18 – Atividades na Redefort que não funcionam bem	104
FIGURA 19 – Redução ou não da individualidade dos associados.	106

ANEXOS

ANEXO I - Carta de apresentação	121
ANEXO II – Questionário.....	122
ANEXO III - Mapas dos Coredes no Estado do Rio Grande do Sul	131
ANEXO IV - Mapa de localização dos associados dos Mercados Redefort por Coredes.....	132
ANEXO V - Folder de lançamento da rede	133
ANEXO VI - Sinalização interna dos mercados da Redefort (bandeirolas)	134
ANEXO VII - Sinalização interna dos mercados da Redefort (Banners)	135
ANEXO VIII - Brindes promocionais (Calendários)	136
ANEXO IX - Brindes promocionais (Chaveiros)	137
ANEXO X - Materiais de ponto de venda (panfletos mensais com ofertas variadas e temáticas)	138
ANEXO XI - Materiais de ponto de venda (panfletos mensais com ofertas variadas e temáticas)	139
ANEXO XII - Materiais promocionais – cartaz para campanha de aniversário.....	140
ANEXO XIII - Padronização da frota de veículos	141
ANEXO XIV - Padronização de fachadas – Mercado Bender de Sapucaia doul/RS. Antes de entrar na Redefort	142
ANEXO XV - Padronização da fachada – Mercado Bender (Projeto desenvolvido pela Redefort).....	143
ANEXO XVI - Padronização da fachada – Mercado Bender (Final – Após entrar na Redefort)	144
ANEXO XVII - Internet – Site Redefort (janela s/ histórico).....	145
ANEXO XVIII - Internet – Site Redefort (janela s/ informações do associado).....	146
ANEXO XIX - Cartão de fidelização de Clientes	147

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

**REDES EMPRESARIAIS: UM ESTUDO DE COMPETITIVIDADE
DE UMA REDE VAREJISTA DE ALIMENTOS DO RIO GRANDE
DO SUL**

Autor: Ricardo André Machado
Orientador: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann
Santa Maria, Abril de 2004.

Para fazer frente a um cenário de muita turbulência e de rápidas mudanças sócio-econômicas, onde é cada vez maior a exigência da capacidade de aprender a mudar paradigmas, as empresas têm buscado nova postura de competitividade, para assumir um comportamento versátil e com grande poder de adaptação aos novos tempos. Acompanhar e adaptar a empresa em um ambiente de profundas mudanças, em um mercado competitivo, é um desafio para qualquer modelo de gestão. Diante dessa afirmativa é que este estudo teve como objetivo verificar se a participação de empresas do setor varejista de alimentos, em estruturas organizacionais em forma de redes, aumentam a competitividade. Neste sentido se buscou analisar uma rede do varejo de alimentos denominada “Mercados Redefort”, com associados distribuídos no Estado do Rio Grande do Sul. Para o desenvolvimento da pesquisa utilizou-se o método de pesquisa descritiva e a técnica de levantamento. A fórmula utilizada para o cálculo de amostras para populações finitas teve como sujeitos 81 empresários de um total de 94 associados na Redefort, sendo o instrumento de pesquisa um questionário cujos resultados levaram a seguinte conclusão: as empresas pesquisadas inseridas nesta rede empresarial conseguem se tornar mais competitivas no seu segmento de atuação, com ações planejadas pela rede. Constatou-se ainda a necessidade de um melhor aproveitamento por parte do associado nas atividades ligadas ao marketing e a exigência de se profissionalizar o setor de negociação junto aos seus fornecedores. É imprescindível também fazer circular de uma forma mais efetiva as suas informações internamente à rede.

ABSTRACT

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

**ENTREPRENEURIAL CHAINS: A STUDY OF
COMPETITIVENESS OF A FOOD RETAIL CHAIN IN RIO
GRANDE DO SUL.**

By: Ricardo André Machado
Tutor: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann
Santa Maria, April 2004.

To cope with a very turbulent scenario and rapid socioeconomic changes, where there is an ever-increasing capacity requirement of learning how to change paradigms, the companies have been seeking new competitive postures to assume a versatile behavior with great strength to adapt to new times. To keep pace with, and adapt the company to an environment of deep changes, in a competitive market, is a challenge for any management model. By virtue of this statement, this paper has the objective to verify if the participation of the companies of the food retail sector, in chain-like organizational structures, increase competitiveness. In line with this sense it was decided to analyze a food retail chain, called “Mercados Redefort”, with affiliates scattered all across the state of Rio Grande do Sul. For the development of this paper the descriptive research method and survey techniques were used. The formula utilized for calculating the samples for finite populations had as subjects 81 entrepreneurs of a total of 94 Redefort associates, and the research instrument was a questionnaire whose result led to the following conclusion: the surveyed companies inserted in this entrepreneurial chain managed to become more competitive in their work segment, with actions planned by the chain. It was also realized that there is a need to take more advantage of the members in activities related to marketing, and the requirement to professionalize the negotiating sector with its suppliers. It is essential to circulate its information in a more effective manner for the chain.

INTRODUÇÃO

Numa situação em que há aumento do número de empresas atuando em parceria como consequência da globalização e das constantes mudanças no mercado, tais empresas sentem-se obrigadas a modernizarem-se para garantir sobrevivência. Decorrente disso adotam estratégias competitivas com o objetivo de torná-las capazes de concorrer em preço, diferenciação e mix de produtos, qualidade de serviços, desenvolvimento de marca própria e marketing compartilhado de acordo com o mercado concorrencial. Empresas de pequeno e médio porte, quando competitivas, têm papel decisivo no crescimento da economia local, e, de acordo com Casarotto Filho e Pires(2001), quando estruturadas em forma de redes, melhoram sua competitividade.

A busca de solução para fazer frente às dificuldades encontradas, fez surgir cooperação e alianças com a finalidade de definir estratégias conjuntas para necessidades afins. As razões para a formação de alianças são, segundo Harbison e Pekar Jr. (1999, p.37) “a globalização dos mercados, a procura de capacidades à medida que os limites entre empresas tornam-se indefinidos, recursos escassos e a intensificação da competição pelos mercados”. Portanto, ao examinar o ambiente em que atua e realizar uma análise de seus recursos e capacidades, a empresa “freqüentemente descobre (...) uma lacuna entre o que ‘gostaria’ de realizar e o que, levando em conta a realidade, pode realizar. Ela confronta a realidade de que mudanças competitivas fundamentais estão ocorrendo em todo o setor organizacional”.

A transformação tecnológica da informação é um fator de novas formas organizacionais, pois as novidades nesta área são um elemento facilitador da conexão, principalmente porque as relações entre empresas tornam-se globais. As pequenas empresas, com pequena economia de escala, cujas estruturas

servem basicamente para a sobrevivência dos sócios e funcionários e que realizam seus negócios em mercados locais, se organizam para manter competitividade.

Na Europa, em países como Itália e Alemanha, há exemplos bem sucedidos de associação de pequenas empresas. Na Itália cita-se a experiência do consórcio de valorização da batata típica da Bologna que reúne quatro cooperativas de pequenos produtores (aproximadamente 450 agricultores), 11 operadores comerciais privados (com outros 350 agricultores) e duas associações de produtores. Através deste consórcio, que tem critérios bem definidos em relação à seleção de sementes, produção e comercialização com uma marca própria, os pequenos produtores conseguiram agregar valor ao produto garantindo uma posição diferenciada no mercado (Casarotto Filho e Pires, 2001).

Assim, o empreendedor, principalmente das pequenas e médias empresas, visualiza, na parceria com empresas do mesmo setor, a oportunidade de alavancar seu negócio, seguindo uma tendência no mercado, onde o associativismo tem sido adotado. Dentro deste contexto tem crescido sistematicamente a formação de grupos de pequenas empresas com intenção de trocar experiências, compartilhar recursos, diminuir custos, conseguir economia de escala, criar uma imagem positiva dentro do mercado, expandir negócios e atender melhor aos consumidores. Harbison e Pekar Jr. (1999) estabelecem que os principais objetivos das alianças são compartilhar riscos, acessar segmentos de mercado, tecnologia e regiões geográficas, resolver limitações financeiras, alcançar habilidades e colocar barreiras à concorrência, oriundas do valor agregado.

Embora tenha como foco principal o fortalecimento das empresas integrantes da rede, a cooperação entre empresas é fator de incremento da competitividade sistêmica da região, pois segundo Altenburgh, Hillebrand e Meyer-Stammer, citados por Bandeira (2000), há quatro níveis determinantes

da mesma. O nível micro formado por empresas e suas externalidades (redes de cooperação); o nível meso, composto pelas políticas e instituições específicas para a criação de vantagens competitivas; o nível macro, onde estão às condições econômicas gerais; e o nível meta, onde ocorre o consenso em torno da necessidade e da desejabilidade de desenvolvimento por parte dos atores sociais regionais.

Outra contribuição que pode ser atribuída à formação de redes de cooperação é o acúmulo de capital social na região. Bandeira (2000) afirma que a existência de associações faz com que seus membros se tornem propensos a cooperar e participar mais ativamente na solução de problemas comuns. Segundo o mesmo autor, o capital social, juntamente com o capital físico e humano, teria grande importância para explicar as diferenças entre regiões em relação à sua prosperidade econômica.

Metodologicamente este trabalho constitui-se em uma pesquisa descritiva que tem sua origem no objetivo de identificar ações competitivas utilizadas pela Redefort, rede de micro e pequenas empresas no Estado do Rio Grande do Sul que participam da rede de varejo de alimentos desenvolvida através do Programa Redes de Cooperação da Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) no Governo do Estado do Rio Grande do Sul, implantado no Estado por seis universidades parceiras no Projeto, sendo elas: FEEVALE (inicialmente conhecido como Fundação de Estabelecimentos de Ensino do Vale e atualmente chama-se Centro Universitário Feevale) de Novo Hamburgo/RS, UNISC (Universidade de Santa Cruz do Sul) de Santa Cruz do Sul/RS, UCS (Universidade de Caxias do Sul) de Caxias do Sul/RS, UPF (Universidade de Passo Fundo) de Passo Fundo/RS, UCPEL (Universidade Católica de Pelotas) de Pelotas/RS e a UNIJUI (Universidade de Ijuí) de Ijuí/RS, com o objetivo principal de reunir as micro e pequenas empresas que, promovendo ações conjuntas, melhorem seus serviços, fortalecendo a competitividade no mercado.

1 PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 Descrição do problema

A velocidade com que as mudanças vêm acontecendo, devido à interdependência dos fatores do ambiente, leva a exigências mais complexas em termos de atuação e a ciclos rápidos de crescimento-morte de idéias inovadoras nas empresas. Tal situação exige que as organizações, independente do ramo de atividade e do porte, se adaptem rapidamente, se antecipem à nova realidade a fim de que possam manter e criem vantagens competitivas sobre seus concorrentes e garantir a sua sobrevivência.

A vantagem competitiva, segundo Porter (1986), é o resultado da capacidade de uma organização realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes ou de organizar essas atividades de forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores.

Para alcançar tal vantagem, as organizações lançam mão do que se chama estratégia competitiva, que nada mais é, segundo o mesmo autor, do que uma escolha de otimização entre as diversas combinações de produtos e mercados de uma organização relacionada à forma como compete em determinado negócio.

A competitividade foi definida por Ferraz *et al* (1997, p.03), como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Portanto, a competitividade de uma organização depende diretamente da capacidade de formular e implementar as suas estratégias concorrenciais, o

que leva diretamente à problemática dessa pesquisa: **ações baseadas em estruturas empresariais na forma de rede aumentam a competitividade das pequenas e médias empresas do setor varejista de alimentos no Rio Grande do Sul?**

1.2 Hipótese

O presente trabalho não se constitui em uma pesquisa de testes de hipóteses de causa e efeito, de forma que a pesquisa teve como objeto o estudo da *participação de empresas em estruturas de redes empresariais aumenta a competitividade como estratégia de aumento da competitividade.*

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Identificar e analisar ações administrativas e operacionais que influenciam a competitividade de uma rede de empresas do comércio varejista de alimentos – Mercados Redefort;

1.3.2 Objetivos específicos

- Verificar ações de interdependência entre empresas participantes de uma rede do setor varejista de alimentos – Mercados Redefort;
- Caracterizar os fatores que determinaram a participação das empresas na rede de Mercados Redefort e identificar suas ações para o desenvolvimento da mesma;

1.4 Justificativa

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

O setor do varejo alimentício em lojas, no Rio grande do Sul, tem se caracterizado pela alta representatividade de atuação de grandes empresas como hipermercados e supermercados convencionais sendo que, segundo o Sindigênero-RS (Sindicato do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios), citado por Severo (2001), mais de 50% das vendas do setor no Estado, são efetuadas por somente três destas empresas. Atuando paralelamente às maiores do setor, estão as pequenas empresas, também chamadas de pequenos e médios supermercados, ou ainda, minimercados e supermercados compactos, que encontram dificuldades em competir com as redes de supermercados convencionais ou hipermercados.

A busca de solução conjunta por algumas empresas fez surgir, primeiramente, centrais de compras e, posteriormente, as associações de empresas, cuja finalidade é definir estratégias conjuntas para necessidades que são afins. Desta forma, unindo-se em redes, as empresas procuram fortalecimento e competitividade (Ferreira, 2001), potencializando suas características através da união entre parceiros.

No Brasil, a exemplo de vários países da Europa, em especial a experiência italiana (Casarotto Filho e Pires, 2001), tem-se verificado um crescimento deste modelo de associativismo. No Rio Grande do Sul, as redes de pequenas empresas, principalmente no setor de varejo alimentício têm-se proliferado. Dessa forma com ações conjuntas estrategicamente convenientes e preservando a individualidade, as pequenas empresas enfrentam a concorrência, procurando manter a lucratividade e a sobrevivência ameaçada.

A realização deste estudo em uma Rede de Mercados do setor de varejo alimentício, justifica-se pela importância das micro e pequenas empresas nas economias locais, bem como identifica ações que possam aumentar a competitividade das mesmas em iniciativas de parcerias e cooperação empresarial na forma de redes.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 A competitividade na era da globalização

2.1.1 Características da globalização

Está-se passando por um momento especial na economia e no desenvolvimento contemporâneo, em que a globalização e, em consequência, a competitividade mudou os cenários internacionais e locais.

Segundo Vigevani e Lorenzetti(1998), a globalização, enquanto abertura e liberalização dos mercados, não pode ser encarada como uma novidade absoluta, a não ser pela formidável aceleração que promoveu e que tem como uma de suas principais causas o impulso dado pelas novas tecnologias.

Os grandes avanços tecnológicos, principalmente na área da informática, foram fundamentais para o desenvolvimento social e econômico, nas quais as normas comerciais tornaram-se globalizadas. Contudo, existem barreiras ao livre trânsito do trabalhador, pois se observa a divisão entre incluídos e excluídos do desenvolvimento, devido a inaptidão do trabalhador frente às novas especializações e postos de trabalho requeridos.

Quando se fala em empresas, Vigevani e Lorenzetti(1998), lembram que a globalização faz as empresas pensarem estrategicamente e de forma global, uma vez que elas estão inseridas num panorama mundial. Conforme o ponto de vista do referido autor, elas têm a obrigação, se quiserem permanecer e se desenvolver, de atender às exigências de um mercado transnacionalizado. Têm-se clientes em todo mundo, mas em contrapartida, há também concorrentes a nível mundial.

Considerando especificamente a atuação das empresas é importante enfatizar que a cada dia crescem as exigências da eficiência na administração dos negócios, da obtenção de resultados e da qualidade dos produtos que oferecem a seus clientes. Além disso, as empresas devem demonstrar comprometimento com o desenvolvimento da sociedade como um todo, exercendo a cidadania empresarial. A cidadania compreende a atividade econômica, geração de empregos, estabelecimento de novas relações de trabalho que propiciem o desenvolvimento profissional e pessoal para todos os colaboradores, e principalmente, a remuneração do trabalho, do governo e do acionista.

É evidente que as grandes empresas estão plenamente comprometidas com este processo, sendo que para as micro e pequenas embora não sendo fácil terão que se adequar com a máxima urgência se quiserem permanecer e se desenvolver neste mercado.

Segundo Casarotto Filho e Pires (2001, p. 25), “a globalização cada vez mais acentuada dos mercados e da produção está pondo em questionamento a competitividade das pequenas e médias empresas”. Lembram ainda que estas empresas dificilmente terão alcance globalizado se continuarem atuando de forma individual.

Como as empresas necessitam adequar-se a esta globalização, também os governos e países, estão inseridos neste contexto, principalmente os países subdesenvolvidos os quais se encontram em grandes dificuldades para adequar-se ao sistema. Na maioria dos casos estes não dominam as tecnologias de ponta e são, por isso, obrigados a se submeter aos países desenvolvidos, gerando dependência na balança comercial com déficit, trazendo graves problemas econômicos.

Para suprir, pelo menos em parte, esta dependência e ganhar projeção e competitividade no cenário internacional, estes países recorrem a criação de blocos econômicos tais como o Mercosul. Por outro lado os países do primeiro

mundo também formam alianças entre si justamente para atingirem mais domínio e opor-se às alianças dos países terceiro mundistas, a exemplo do Mercado Comum Europeu.

Outro problema que a globalização trouxe, principalmente para os países subdesenvolvidos, foi a exclusão social, que pode ser entendida como sinônimo de exclusão do mercado de trabalho. A corrida por tecnologia cada vez mais avançada e a busca pela competitividade faz com que ocorra o interesse pela redução de custos, ocasionando a redução do número de postos de trabalho.

Para Vigevani e Lorenzetti (1998), a exclusão e globalização estão inter-relacionadas, mas não de maneira unilinear. Eles entendem que há tanto oportunidades quanto desvantagens. Defendem os referidos autores que o desafio é a construção de instituições, em níveis regionais e nacionais, que possam universalizar os benefícios potenciais da integração global e assentá-la na integração social.

Observa-se, como consequência da exclusão social, o crescente aumento do subemprego e da informalização, como uma maneira dos excluídos do mercado de trabalho e de consumo sobreviverem, já que não podem viver com dignidade.

As principais características da globalização conforme os apontamentos de Podestà (1998, p. 293):

- é um processo expansivo que, no campo econômico, vem limitando drasticamente as opções de política dos Estados;
- conta com o aparecimento ou com o acréscimo de grandes unidades econômicas que concentram poder cada vez maior, sendo em grande parte, incontroláveis;
- está impulsionada, sobretudo, pelo comércio, apesar de vir acompanhada de mudanças tecnológicas radicais, em especial no campo da telemática;
- como processo, está acentuando a polarização social entre os países, apesar de, ao mesmo tempo, permitir que alguns deles, em grupo numericamente menor, dinamizem sua economia, aumentando sua riqueza;

- no interior dos países, a globalização tende a ser socioeconomicamente excludente;
- trouxe consigo o aparecimento de uma espécie de apartheid tecnológico, apreciável inclusive nos países desenvolvidos;
- não é um processo tão absolutista nem incontestável quanto se pensava em 1990, quando diversos autores expuseram as primeiras teses sobre ele.

No Brasil, a globalização tornou-se uma realidade a partir da abertura da economia no Governo Collor. Antes disso o mercado brasileiro estava relativamente protegido da globalização, da concorrência e competição de empresas estrangeiras. Com a abertura, as empresas brasileiras se viram diante de riscos de sua competitividade e houve a necessidade de implementarem mudanças estratégicas para não sucumbirem. As questões ligadas à qualidade de produtos e de atendimento, aliados a custos e preços reduzidos tornaram-se ferramentas chave para a sobrevivência das empresas.

Mas, segundo Lettieri (1998), a novidade da globalização não está na abertura progressiva dos mercados, e sim na sua extraordinária aceleração.

O momento atual é caracterizado por um avanço generalizado do mundo eletrônico, das comunicações e da informática, o que possibilita maior rapidez e precisão na tomada de decisões.

No atual panorama da economia, a empresa que não tiver acesso às informações em tempo real, está fadada a ser enxotada do mercado de maneira brutal e sem chances de defesa. Portanto, dominador é aquele que primeiro dominar novas tecnologias e souber aproveitá-las da melhor forma possível. É necessário ter total domínio sobre as informações, saber absorvê-las e aplicá-las de maneira acelerada.

Neste contexto, analisando os efeitos da globalização, observa-se que as pequenas e micro empresas são as que mais sofrem seus impactos, uma vez que elas, na sua grande maioria, não estão preparadas para competir com as grandes empresas, seja em função de tecnologia ou de recursos financeiros.

2.1.2 Influências da globalização na competitividade

Competitividade é uma palavra que vem acompanhando a economia ao longo da história, com mais ou menos ênfase nas distintas épocas, mas parece evidente que é na atualidade que ela recebe mais destaque. Empresas estão constantemente à procura de vantagens competitivas; governos lamentam-se da sua falta de competitividade no mercado mundial. O mundo está em busca de conhecimento, pois as perspectivas são de um futuro cada vez mais competitivo.

As perspectivas de futuro próximo, identificadas pelas tendências do mercado, de maior qualidade e menor preço, selecionarão os fornecedores dos produtos e serviços. Os clientes, por sua vez, elevarão gradativamente seus padrões de exigência e só serão fiéis quando, em troca, receberem atendimento personalizado a custos competitivos.

Todo e qualquer produto ou serviço é reflexo da aceitação pelo seu público alvo. Essas relações de negócios são regidas pelo que denominamos mercado, ingrediente catalisador entre níveis de satisfação de quem consome, em contrapartida ao desempenho e habilidades de quem vende.

Avaliar a competitividade requer aprofundar o estudo das vantagens competitivas que estão vinculadas ao produto, processo de produção, vendas, mercado, relações com os fornecedores, clientes e concorrentes, políticas de governo, entre outras.

De acordo com Ferraz, et all (1997, p.03), cada empresa é parte integrante de um sistema, que favorece ou restringe seu potencial, de modo que sua competitividade não depende só das condições internas da empresa. Cada empresa integra um sistema que amplia ou reduz a sua capacidade competitiva, de modo que o desempenho alcançado, as estratégias praticadas e a capacitação acumulada não dependam somente de condutas adotadas por

elas. A análise deve levar em conta os processos internos e as condições econômicas gerais onde a empresa está situada. Os referidos autores definem competitividade como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Ferraz *et al* (1997), relatam que às empresas competem as atividades de gestão, inovação, produção e recursos humanos. Para se obter um determinado desempenho competitivo, em um momento específico, elas necessitam elaborar e reestruturar constantemente suas estratégias de atuação a fim de capacitar-se acumulativamente. Para tanto, as estratégias podem assumir duas formas distintas: a) agressivas-inovativas – quando dominam o ritmo do mercado, ou b) passivas imitativas – ao buscar imitar as inovações da concorrência. Mas acima de tudo as estratégias devem ser factíveis e economicamente atrativas.

Ferraz *et tal* (1997) fazem uma análise competitiva das empresas, considerando os fatores estruturais, sistêmicos e empresarias. Há também os fatores sistêmicos, de origem macroeconômicos, político-institucionais, legal-regulatórios, de infra-estruturas, sociais e internacionais, sobre os quais a empresa não exerce nenhum poder a fim de modificá-los em seu benefício. Os fatores estruturais são os que sofrem parcialmente a influência da empresa. Mercado, configuração da indústria, regime de incentivos e regulação da concorrência constituem fatores estruturais igualmente decisivos para a competitividade. Os fatores empresarias, são aqueles que detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas, dizendo respeito basicamente ao estoque de recursos acumulados pela empresa e às estratégias de ampliação desses recursos por elas adotados nas áreas de competência.

A competitividade não é local ou regional, é mundial. Temos que ter consciência de que na concorrentes não estão na mesma rua, cidade ou país.

Eles estão espalhados em todo mundo. Produtos de muitos países lutam por espaço na prateleira de grandes varejistas e compradores. Para melhor compreensão destes fatos é preciso que se olhe a sua volta e analise a procedência dos produtos que nos cercam. Portanto, “com raríssimas exceções, as empresas, sejam elas de qualquer dimensão ou setor, encontram-se competindo num mercado internacionalizado” (Casarotto Filho e Pires, 2001, p. 25).

Cada empresa tem a necessidade de estar preparada estrategicamente para o mercado globalizado. Porter (1999b) enfatiza que a estratégia é vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas. O conhecimento das capacidades da empresa e das causas das forças competitivas realçará as áreas em que deve enfrentar ou evitar a competição.

Os gerentes de empresas têm atribuído muita importância à definição do negócio como um passo crucial na formulação da estratégia. Theodore Levitt, citado em Porter (1999b) sustentou enfaticamente a necessidade de evitar a miopia de uma definição estreita do setor orientado para o produto. Há a importância de olhar para além do produto e focalizar a função na definição do negócio, de transpor as fronteiras nacionais, perquirir o potencial da concorrência internacional e de ultrapassar os escalões dos concorrentes de hoje, para chegar àqueles que talvez se transformem nos concorrentes de amanhã. Como resultado dessas premências, a definição adequada do setor ou dos setores de atuação de uma empresa se tornou objeto de um debate sem fim.

Porter (1999b), lembra que o desempenho de qualquer empresa num determinado ramo de atividade depende do desempenho médio de todos os concorrentes e do desempenho relativo da empresa no setor.

Para Heemann (2000, p.26),

conceitos como qualidade, produtividade, reengenharia, downsing, fusões, planejamento estratégico não geram competitividade. Elas são condições intrínsecas para a empresa se manter no mercado. Não se admite mais, por exemplo, que uma empresa que queira se manter no mercado não tenha qualidade nos seus produtos e serviços. As empresas precisam ter um foco de atuação e se diferenciar nisso. Há necessidade de localizar as necessidades do consumidor e satisfazê-lo de uma maneira mais eficiente que a concorrência. Ser competitivo requer estratégias, qualidade e inovação. Cada empresa possui características únicas que devem ser usadas como referencial competitivo.

Quando fala em competitividade no patamar da globalização Carr (1997), diz que a geração e o uso do saber serão a chave da sobrevivência em um número cada vez maior de empresas, mas a chave do êxito será a geração e o uso do saber criativo.

Assim como as grandes organizações, além de procurar o seu nicho de mercado, as micro e pequenas empresas terão que ser inovadoras e competentes. Elas terão que estar afinadas com as tendências do futuro, que podem determinar seu sucesso ou fracasso.

2.1.3 Competitividade de micro e pequenas empresas

Sendo a competitividade o principal fator propulsor do desenvolvimento ou fracasso das empresas na era da globalização, vale ressaltar a sua importância para as micro e pequenas empresas.

As micro e pequenas empresas vêm ganhando maior valorização por parte de analistas econômicos devido a seu potencial de geração de renda e de emprego. Os pequenos empreendimentos se espalham em alta velocidade, sendo hoje um dos mais importantes segmentos da economia. Na maioria dos

setores tradicionais da economia, um grande número de pequenos produtores é responsável por parte significativa da produção total. Portanto, buscar a competitividade deste segmento requer, de certa forma, estudar as tendências do mercado.

A globalização da economia, das informações e do mercado, não mais perdoa decisões tardias e, muito menos, equivocadas. É extremamente importante que as empresas desenvolvam altos níveis de eficiência e eficácia. Oportunidades de negócios terão que ser vislumbradas, estratégias transformadoras devem ser adotadas para manter os demandantes fiéis e novos nichos de mercado devem ser buscados para a expansão dos empreendimentos.

Nesse sentido, para que as micro e pequenas empresas consigam ter êxito no fator competitividade é fundamental a presença de profissionais competentes, que sejam ágeis e eficazes na tomada de decisões.

Portanto, há maior probabilidade de desenvolvimento para as empresas de pequeno porte que estiverem alicerçadas sobre bases tecnológicas e capital humano intelectual qualificado, a fim de conduzir suas decisões de forma continuada e sustentável no sentido de se tornarem mais competitivas e inovadoras, colocando sempre em evidência o cliente. Dessa forma garantirão a liderança em seus segmentos de atuação avançando cada vez mais para o domínio definitivo dos seus mercados.

2.1.4 Formas alternativas de obter mais competitividade

Na busca pela competitividade, pode-se perceber um impressionante crescimento de parcerias entre empresas. Estas parcerias têm como um dos

seus objetivos atender o consumidor que está cada vez mais exigente, devido a abertura de fronteiras que levam ao seu alcance uma maior diversidade de ofertas no mercado.

Pode-se observar na prateleira de qualquer supermercado a exposição de produtos de vários países competindo de igual para igual com produtos nacionais. Nesta guerra, acaba conquistando o cliente, aquele que lhe oferecer melhor custo-benefício.

Em função disso, é importante que as empresas desenvolvam estratégias para se defender de concorrentes de qualquer parte do mundo. É nesse sentido que as parcerias podem ser muito úteis.

Lucchi, citado por Casarotto Filho e Pires (2001, p. 12), diz que:

a pequena empresa, operando de modo individualizado, não poderá mais servir como um modelo empresarial para o futuro. Ela deve, além de manter os fatores de sucesso experimentados até agora, dar um salto de qualidade equipando-se em sistemas locais abertos para investir em velocidade e responsividade, inserindo-se em redes relacionais.

De acordo com Casarotto Filho e Pires (2001, p. 41),

pequenas empresas normalmente são mais ágeis e flexíveis do que grandes empresas. Se elas puderem agregar vantagens de grandes empresas em função da logística, marca ou tecnologia, terão grandes chances de competição.

Um exemplo concreto de redes de empresas, conhecido internacionalmente, e que foi citado pelos autores Casarotto Filho e Pires (2001, p. 19), é o da “região italiana de Emília Romagna. Naquele local, organizações associativas de pequenas empresas têm demonstrado que a pequena empresa pode continuar pequena e com maior competitividade”.

Estes consórcios, como ocorre no caso mencionado, simulam a administração de uma grande empresa, mas que tem mais flexibilidade de

atendimento a pedidos diferenciados. Várias empresas podem produzir parte de um equipamento, que é comercializado, divulgado e assistido por um consórcio.

Tecnicamente a base das redes é uma só: juntar esforços em funções em que se necessita de uma escala maior para a viabilidade competitiva. Neste tipo de parceria é fundamental que as empresas colaborem entre si, e não se comportem como concorrentes, mas sim como irmãos, que estão na busca do mesmo objetivo.

Além das redes, uma outra alternativa para desenvolver competitividade pode ser os *clusters*. Teoricamente, mercados internacionais mais abertos, transportes e comunicações mais velozes deveriam diminuir a importância para a competição da localização geográfica das empresas. Afinal, tudo pode ser eficientemente comprado a distância. Para Porter (1999a), estas afirmações estão completamente equivocadas. Ele defende a idéia de que, em uma economia globalizada, muitas vantagens competitivas dependem de fatores locais por isso ganham importância as concentrações geográficas das empresas. O autor aposta na formação de *clusters* (grupos, agrupamentos ou aglomerados) que são concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e organizações correlatas, de fornecedores de insumos a instituições de ensino e clientes. Como exemplo brasileiro de *cluster* pode-se citar o caso dos fabricantes de cristais ao redor de Blumenau (SC).

Conforme Porter (1999a, p.100),

as vantagens competitivas duradouras em uma economia globalizada dependem cada vez mais de fatores locais – conhecimento, relacionamentos, motivação etc. – com os quais os concorrentes geograficamente distantes não conseguem competir.

Porter (1999a, p.101), observa ainda que:

os *clusters* afetam a competitividade dentro e fora das fronteiras nacionais. Por isso, eles criam novas prioridades para os executivos de todas as empresas, e não somente para os das que concorrem internacionalmente. Representam também uma nova forma de encarar a localização geográfica, desafiando muito do conhecimento acumulado sobre como as empresas devem ser formadas, de que forma as instituições como as universidades podem contribuir para o sucesso competitivo e sobre como os governos podem promover o desenvolvimento econômico e a prosperidade.

Nos *clusters* a concorrência convive com a cooperação, pois as duas ocorrem em dimensões diferentes e entre participantes distintos. Tais agrupamentos assim como as redes, alianças e parcerias, são uma forma alternativa de organização da cadeia de valor mas com a vantagem de não impor às empresas as características de inflexibilidade da integração vertical ou os desafios de criar e manter associações formais.

Segundo Porter (1999a) a concorrência moderna depende da produtividade, não do acesso a insumos ou da economia de escala de empreendimentos isolados. A produtividade, por sua vez, depende de como as empresas concorrem, não de campos em que concorrem. Esta produtividade requer que as empresas empreguem métodos sofisticados, utilizem tecnologia avançada e ofereçam produtos e serviços diferenciados.

O autor enfatiza a influência positiva dos *clusters* na capacidade de competição de três maneiras:

- aumentando a produtividade das empresas sediadas na região;
- indicando a direção e o ritmo da inovação que sustentam o futuro crescimento da produtividade;
- estimulando a formação de novas empresas, o que expande e reforça o próprio *cluster*.

Os *clusters* podem ser uma boa alternativa para países pobres e em desenvolvimento, uma vez que têm o poder de promover o desenvolvimento regional. No entanto, para que ocorra a formação destes grupos, é fundamental que as políticas governamentais, no início do desenvolvimento econômico, expandam o comércio interno entre cidades e estados e com países vizinhos ao invés de se voltarem para mercados desenvolvidos, onde comercializem principalmente commodities e bens sensíveis ao custo da mão-de-obra (Porter, 1999a).

Além destas alternativas, La Rovere (2001) cita ainda a formação de alianças. Segundo ela, no caso de alianças estratégicas onde as pequenas empresas se associam a uma firma com uma marca consolidada no mercado, o estabelecimento de laços de cooperação também permite a essas empresas o acesso a novos mercados. O acesso a novos mercados é importante para as firmas desenvolverem práticas de padronização e certificação de qualidade, que por sua vez podem estimular a adoção de novas técnicas organizacionais que impulsionem a competitividade das empresas.

2.1.5 Características e competitividade de empresas familiares

Segundo Gersick *et al* (1997), as empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que nós sequer nos damos conta. Nas economias capitalistas a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes.

Em empresas familiares geralmente a família interfere bastante nas decisões empresariais. Nesse sentido é importante que os administradores tenham plena convicção de que a empresa não pode depender da vontade dos

familiares ligados a ela, mas sim, que ela deve adequar-se às regras do mercado.

Para Lodi (1986, p. 4), conforme pesquisas, a empresa familiar apresenta algumas fraquezas evidentes, quando é comparada com as subsidiárias de multinacionais e com as estatais:

- a) conflitos de interesse entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos;
- b) uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário de familiares. O famoso complexo da “galinha dos ovos de ouro”;
- c) falta de sistemas de planejamento financeiro, de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado;
- d) resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e ‘de confiança’ ou à falta de uma boa política de produtos e de mercados.
- e) emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada.

Lodi (1986, p. 4-5), aponta também os principais pontos fortes da empresa familiar:

- a) a lealdade dos empregados é mais acentuada na empresa familiar, após algum tempo, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo, e não com dirigentes eleitos por mandatos de assembleias ou por imposição de poderes públicos;
- b) o nome da família pode ter grande reputação no estado, na região ou no país inteiro, funcionando como uma cobertura econômica e política. O nome pode ser tão lendário a ponto de ter força de título negociável em banco ou forte circulação em Brasília;
- c) a continuidade da administração. A sucessão de familiares competentes na direção do negócio dá origem a um grande respeito pela firma;
- d) a união entre os acionistas e os dirigentes fazendo com que os acionistas sustentem a empresa mesmo quando há perdas, e também, facilitando a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas;
- e) o sistema de decisão mais rápido, pois, termina ali no Escritório Central, três ou no máximo quatro níveis acima do nível de execução;
- f) sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional, a influência e é por ela alimentado de informações. Perfeita permeabilidade de influências aos interesses nacionais e regionais;
- g) As gerações familiares em sucessão permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

Drucker (1996), salienta que numa empresa familiar, a empresa e a família somente sobreviverão e se sairão bem se a família servir à empresa. Nenhuma das duas se sairá bem se a empresa for dirigida para servir a família. O autor lembra que a palavra mais importante em empresas administradas pela família, não é a família. Ela tem que ser empresa.

Drucker (1996, p.25), cita quatro regras que devem ser observadas por empresas familiares:

- a) a primeira regra é que os membros da família não trabalhem na empresa, a menos que sejam no mínimo tão aptos quanto qualquer funcionário não pertencente a ela e se esforcem pelo menos tanto quanto estes;
- b) a segunda regra é igualmente simples: independente do número de membros da família na direção da empresa e do quanto estes são eficazes, um alto cargo sempre é preenchido por alguém de fora da família;
- c) a terceira regra é que as empresas dirigidas por uma família precisam cada vez mais fazer com que posições-chave sejam ocupadas por profissionais que não pertencem à família;
- d) a quarta regra importante é confiar a decisão sobre a sucessão a uma pessoa de fora, que não pertença à família nem à empresa.

De acordo com os apontamentos de Grzybovski e Tedesco (1998), a empresa familiar precisa ser vista num contexto que leve em conta não só história, passado e nome, mas também as exigências contemporâneas e a racionalidade administrativa moderna. Estes autores salientam que a preocupação com o futuro da empresa, baseada em uma formação sólida do sucessor, é uma possibilidade que se forma para o rompimento de paradigmas transmitidos de geração a geração, que permitirão à empresa familiar acompanhar as mudanças presentes no ambiente externo.

Em relação a competitividade, as empresas familiares podem superar as de origem não familiar porque trabalhando em harmonia, as famílias podem trazer para a empresa níveis de comprometimento, investimento a longo prazo, ação rápida e dedicação ansiados por empresas não familiares, mas raramente alcançados.

Gersick *et al* (1997) lembram que as empresas familiares são tremendamente complicadas, mas, ao mesmo tempo, decisivas para a saúde da economia e satisfação de milhões de pessoas.

2.2 Micro e Pequenas Empresas

2.2.1 Histórico sobre o surgimento das micro e pequenas empresas

Ao longo de toda história empresarial as micro e pequenas empresas sempre foram responsáveis por uma considerável parcela da economia e no que tange o lado social, pois promoveram e ainda promovem a absorção de um grande percentual da mão-de-obra e geração de renda.

Para Castells (2002, p. 71),

surgiram pelo menos duas Revoluções Industriais: a primeira antes dos últimos trinta anos do século XVIII, foi caracterizada por novas tecnologias como a máquina a vapor, a fiadeira, o processo Cort em metalurgia e a substituição das ferramentas manuais pelas máquinas. A Segunda, aproximadamente cem anos depois, destacou-se pelo desenvolvimento da eletricidade, do motor de combustão interna, de produtos químicos com base científica, da fundição eficiente do aço e pelo início das tecnologias de comunicação.

Castells (2002, p. 71) afirma que “a principal diferença entre as duas fases é a importância decisiva de conhecimentos científicos para sustentar e guiar o desenvolvimento tecnológico após 1850”. Para o autor, é precisamente por causa das diferenças que os aspectos comuns a ambas podem oferecer subsídios preciosos para se entender a lógica das revoluções tecnológicas.

Os efeitos positivos das novas tecnologias industriais no crescimento econômico, na qualidade de vida e na conquista humana da natureza hostil são indiscutíveis nos registros históricos. Segundo Castells (2002), estes registros

indicam que quanto mais próxima forem as relações entre os locais de inovação, produção e utilização de novas tecnologias, mais rápida será a transformação das sociedades e maior será o retorno positivo das condições sociais sobre as condições gerais para favorecer futuras inovações.

Neste sentido, Castells (2002) sustenta que as fronteiras da inovação industrial eram coincidentes em grande parte com áreas onde foi proibido comercializar com as colônias da América Espanhola por cerca de dois séculos. Nesta trajetória histórica, até a década de 1950 a Catalunia e o País Basco eram as únicas regiões totalmente industrializadas e as principais fontes de espíritos empreendedores e de inovação, em profundo contraste com as tendências do resto da Espanha. Assim, as condições sociais específicas favorecem a inovação tecnológica, que alimenta a trilha do desenvolvimento econômico e as demais inovações. A reprodução dessas condições é tão cultural e institucional, quanto econômica e tecnológica.

Outra importante lição abordada por Castells (2002, p.74) sobre a revolução industrial, foi o:

surgimento de novas tecnologias que formaram e transformaram um sistema industrial em estágios sucessivos. No âmago dessas revoluções havia a inovação fundamental em geração e distribuição de energia. A eletricidade foi a força central da Segunda revolução, e outros campos puderam desenvolver suas aplicações e ser conectados entre si, como o caso do telégrafo, transportes e iluminações, etc.

Castells (2004, p.75) complementa que “foi o motor elétrico que tanto tornou possível quanto induziu a organização do trabalho em larga escala nas fábricas industriais”. Conforme Forbes, apud Castells (2002, p.75):

durante os últimos 250 anos, cinco motores primários importantes geraram aquilo que é freqüentemente chamado de a Era das Máquinas. No século XVIII foi a máquina a vapor; no séc. XIX a turbina hidráulica, o motor de combustão interna e a turbina a vapor; no século XX a turbina de combustão. Historiadores sempre inventaram lemas que denotassem movimentos ou correntes históricas. Assim é com a “Revolução industrial” título para um processo de desenvolvimento freqüentemente descrito como tendo seu início no começo do século XVIII e se estendendo por quase todo o século XIX. Foi um movimento lento, mas forjou mudanças tão profundas em sua combinação entre progresso material e

deslocamento social que, no conjunto, talvez possam ser descritas como revolucionárias se consideradas no período de tempo abrangido por essas datas. Com isso, as duas Revoluções Industriais difundiram-se por todo o sistema econômico e permearam todo o tecido social. Fontes móveis de energia barata e acessível expandiram e aumentaram a força do corpo humano, criando a base material para a combinação histórica de um movimento semelhante rumo à expansão da mente humana.

Para Ferraz *et al* (1997, p. 20):

a forma como a indústria se organiza assume configurações mais ou menos adequadas no que respeita a estrutura patrimonial e produtiva da oferta e da efetividade das articulações entre produtores, seus fornecedores e clientes.

Do lado da Oferta, a indústria mundial tem presenciado um profundo esforço de adaptação dos grupos empresariais e dos modelos de organização da produção ao novo cenário competitivo internacional que começou a vigorar ao final dos anos 70. A revolução nos conceitos de organização da produção provocada pela crescente incorporação da microeletrônica e dos novos métodos gerenciais, aliadas ao aprofundamento da integração financeira e comercial em nível global, deu a tônica das amplas reestruturações providas pelas diversas indústrias. Por outro lado, a intensificação da cooperação vertical é outro traço marcante das configurações industriais competitivas. A formação de amplas parcerias envolvendo produtores, fornecedores, clientes e entidades tecnológicas conduz a relações intersetoriais fortemente sinérgicas, criando condições estruturais adequadas para o incremento da competitividade de todos os elos da cadeia produtiva.

Entretanto, segundo Ferraz (1997), as mudanças nos padrões de concorrência derivadas do surgimento de novas fontes de competitividade e da perda de importância das vantagens competitivas tradicionais, como as baseadas na disponibilidade de recursos naturais ou mão-de-obra barata, levaram a movimentos diferenciados de ajuste das configurações industriais.

Como forma de se ajustarem a estas trajetórias, muitas empresas promoveram um reposicionamento estratégico, abandonando a produção de

bens básicos ou semi-elaborados e voltando-se para o desenvolvimento de produtos de maior conteúdo tecnológico. As reestruturações promovidas tem implicado num intenso movimento de fusões e absorções entre empresas, acompanhado do fechamento de inúmeras plantas industriais. Nos anos 90, as configurações industriais competitivas mostravam-se mais enxutas, mais concentradas em termos patrimoniais e mais integradas em termos de linha de produtos do que num passado recente.

Neste contexto, nos setores de menor intensidade de capital, Ferraz *et al* (1997), abordam a solução adotada em face do aumento dos gastos competitivos com P&D, formação de mão-de-obra, aperfeiçoamento gerencial que, entre outros, têm envolvido a formação de redes cooperativas horizontais. Embora possam assumir na prática uma multiplicidade de formas institucionais, a tônica desses arranjos é propiciar, 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 teriam acesso.

Esse é tipicamente o caso das micro, pequenas e médias empresas, que buscam a geração de economias de aglomeração por meio da constituição de pólos regionais de produção, em muitos casos, com o apoio do Estado.

A formação de redes de empresas permite enfrentar o aumento da complexidade tecnológica e dos custos das atividades de pesquisa à medida que estas se avizinham da fronteira do conhecimento científico além de buscar somar capacitações, visando diminuir riscos. A formação de alianças estratégicas entre empresas para o desenvolvimento conjunto de programas de P&D vem se intensificando nos últimos anos.

De um certo modo, Ferraz *et al* (1997, p. 22), defendem que “a intensificação da cooperação é uma resposta natural da indústria aos avanços ocorridos tanto nas tecnologias organizacionais quanto na institucionalidade

dos sistemas de tecnologia industrial básica e de serviços de informação tecnológica”.

É o início da fase da globalização. Processo esse que ocorre em quase todos os setores da sociedade especialmente nos setores econômico, financeiro, das comunicações e dos negócios.

Tal fase tem imposto desafios às empresas a permanecerem no mercado. Neste contexto, o maior deles recai sobre as micro e pequenas empresas à medida em que têm que fazer frente à nova realidade com grau maior de eficiência e qualidade para tornar possível sua permanência e desenvolvimento no mercado.

2.2.2 Micro e pequenas empresas no mundo

Ao contrário do que muitas pessoas imaginam, as micro e pequenas empresas também são muito importantes para a economia dos países desenvolvidos tais como os EUA, Japão, Alemanha e Itália.

Para justificar a importância de empresas deste porte para a economia norte-americana, vale salientar as anotações de Solomon (1986, p.09) que relata a situação deste país no período da crise do choque dos preços do petróleo, em 1973:

enquanto a sublimação tecnológica, a concorrência estrangeira e a instabilidade econômica rompem o ambiente previsível de que grandes empresas necessitam para maximizar lucros seguros e crescentes, a pequena empresa criou milhões de novos empregos, gerou novas indústrias baseadas em tecnologias que formam o âmago da futura capacidade de concorrência econômica dos Estados Unidos, e ajudam a detonar um novo surto de iniciativa empresarial, que está conduzindo a um novo despertar dos “espíritos animais” do capitalismo de livre mercado, justamente no momento em que a economia americana dele mais necessita.

Solomon (1986) lembra ainda que a pequena empresa representa cerca de dois quintos do produto nacional bruto dos Estados Unidos e proporciona emprego para metade da força de trabalho do setor privado.

Quando fala do Japão, Solomon (1986), relata que as grandes companhias de exportação deste país se valem de uma extensa rede de pequenos fabricantes, em regime de contratos de fornecimento, que merece receber o devido reconhecimento.

Em relação a sua representatividade na economia japonesa o autor acima citado menciona que as pequenas empresas são responsáveis por cinquenta por cento da produção industrial japonesa e por setenta e cinco por cento do total dos empregos no país.

Solomon (1986, p.336) lembra que no Japão as pequenas empresas ainda são deficientes em relação à tecnologia de informática e é fundamental que esse processo seja revertido:

este processo requer transformação – e provavelmente a consolidação – de centenas de milhares de pequenos negócios desatualizados em empresas modernas. A pressão para que se processe essa transformação se faz acompanhar da internacionalização e liberação inexorável da economia japonesa.

No Japão ocorre com bastante intensidade a sub-contratação, gerando dependência das grandes companhias em relação a empresas de pequeno porte. Outro fator que provoca esta interligação é o sistema japonês Just In Time (no tempo exato).

Na Itália, segundo Ramos (1995), o modelo econômico italiano de reconstrução e desenvolvimento do pós-guerra foi a criação de redes de pequenas e médias empresas dinâmicas e flexíveis em cada região, sem o apoio das grandes empresas industriais, financeiras e comerciais. Neste país as pequenas empresas representam 99% do total e geram 70% dos empregos.

Já na Alemanha, de acordo com Ramos (1995), as pequenas empresas são definidas pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico como aquelas com menos de 100 empregados, e, dados de 1984, indicam que as pequenas empresas correspondem a 98,9% de todas as empresas então existentes no país.

Segundo dados, também de 1984 sobre as demais indústrias de manufaturas, 71,2% são pequenas empresas que empregam 15,6% da força de trabalho do setor.

2.2.3 Micro e pequenas empresas no Brasil

De acordo com Gonçalves e Koprowski (1995) as micro e pequenas empresas representam 98% do total de empresas existentes em nosso país, respondendo por quase metade da produção, 60% do emprego no setor privado e 42% dos salários pagos aos trabalhadores brasileiros. Esses são números impressionantes que remetem à necessidade de um novo tratamento estratégico para tal segmento econômico por parte de todos os que têm algum grau de compromisso com seu conhecimento, consolidação e expansão.

Teixeira (1986, p.14) referindo-se à crise brasileira, que começou a partir do segundo semestre de 1980 e ao intenso surgimento das micro e pequenas empresas, que, de certa forma, sustentaram a economia do Brasil nos piores momentos da crise, relata:

foi por essa época que as palavras micro e pequeno começaram a virar moda. Passaram a ser incluídas na pauta de preocupações dos políticos – desde os bem-intencionados até os demagogos oportunistas. A imprensa de então, ainda praticando uma prudente autocensura, abria pequenos espaços para estas discussões até que, gradualmente, críticas cada vez menos discretas serem dirigidas à

máquina tributária estatal, sempre mais ávida por dinheiro quando afligida por problemas de caixa e de pagamento da dívida interna. Nestas ocasiões, pedindo que se apertasse o cinto um pouco mais, lançava indiscriminadamente taxações proibitivas ao crescimento da livre iniciativa, contra grandes, médios e pequenos. Sobrevieram, após o caos administrativo e econômico e, por via de consequência, as atividades subterrâneas e marginais que hoje constituem uma gorda fatia de nosso PIB.

Apesar da importância deste segmento para a economia brasileira não ser novidade, pode-se afirmar que o reconhecimento da importância econômica e do papel social das micro e pequenas empresas pelo governo e pela sociedade são recentes.

Henriques, Santini e Soares (1996, p.176) descrevem esta realidade da seguinte maneira:

o microempresário deixou de ser apenas aquela pessoa que possuía tino comercial ou *feeling* para os negócios, mas não havia encontrado oportunidades de tornar-se profissional liberal, empregado do governo ou de grandes empresas. Ao contrário, tanto em termos de realizações pessoais (motivação e gratificação) quanto pelo reconhecimento da sociedade, as pessoas buscaram possuir seus próprios negócios. Tal assertiva foi comprovada por pesquisa realizada, no final dos anos 80, por Saudiva & Associados que, ao levantar tendências e comportamentos, identificou que o que o brasileiro mais almejava era ser seu próprio patrão, tendo o seu próprio negócio.

As principais dificuldades e vantagens das empresas de pequeno porte, segundo Gonçalves e Koprowski (1995, p.13), são inúmeras:

a força do conjunto das pequenas empresas vem da diversidade de seus produtos e processos e da sua adaptabilidade tecnológica às mudanças. Em contraste a isso, verifica-se que as grandes são mais vulneráveis a mercados instáveis e dependem fortemente de uma administração planejada. A pequena é eficiente em nichos especializados, sendo flexível em preços e salários.

Os salários e os lucros nas ME – microempresas – e nas EPP – empresas de pequeno porte – são menores, o que decorre da contingência de estas empresas operarem em escalas reduzidas, o que eleva os custos, e com tecnologia mais simples, o que reduz, em termos relativos, a produtividade. Por outro lado, essas empresas operam em um mercado totalmente competitivo, sem usufruírem de nenhuma das vantagens que os oligopólios ou oligopsonios detêm.

Mesmo considerando a grande representatividade no contexto nacional, segundo Pierus (2002) com base dos dados do SEBRAE, 80% das pequenas e microempresas abertas anualmente no Brasil, fecham suas portas antes de completar um ano de existência.

De acordo com Gonçalves e Koprowski (1995, p.14):

a sobrevivência das ME e das EPP é dificultada não só por carências tecnológicas, de capacitação gerencial ou de isolamento diante das grandes. A elevada mortalidade de empresas é vista como fruto de uma somatória dos fatores acima, mas decorre, também, de leis complexas e exigentes demais para quem está começando. Além dos erros internos às empresas, elas também saem do mercado por determinantes externos, como as elevadas taxas de juros, bem acima do que pagam as grandes empresas que, teoricamente, oferecem mais segurança para os emprestadores; igualmente, as pequenas ficam submetidas a pressões oligopólicas e oligopsônicas, onde as grandes ditam prazos e condições de pagamento.

Também Teixeira (1986, p.15), falando dos problemas em relação ao desaparecimento dos pequenos empreendimentos lembra que as principais causas desta mortalidade são os problemas de crédito, de capitalização e de capacitação empresarial, que são agravados pelos problemas de ordem burocrática, perante os quais é praticamente impossível à pequena empresa cumprir todo o aparato de leis e decretos-leis existentes. Além disso, o tratamento não-diferenciado da vigente política tributária e fiscal leva os pequenos a sonegação, se não à marginalização e à clandestinidade, como forma de sobrevivência. Neste sentido, o autor faz a seguinte observação: “as obrigações sociais e trabalhistas constituem atualmente uma nada sutil forma de dizer aos pequenos: fechem suas portas”.

Por muitos anos, no Brasil, governantes optaram por uma política de desenvolvimento econômico voltado para projetos de grande porte, beneficiando as grandes empresas. Existia uma estrutura de mercado com características oligopolistas que não permitia a expansão de pequenos negócios. E, quando despertou para a importância das micro e pequenas empresas, conforme Henriques, Santini e Soares (1996), o governo foi

ambivalente e ambíguo. Ao mesmo tempo que criou instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas – SEBRAE e dispositivos legais como o Estatuto da Microempresa, teve uma total assimetria em termos de recursos financeiros destinados às grandes e pequenas empresas.

2.2.4 Conceituação de microempresas

Uma tarefa complicada é distinguir o que é uma microempresa e uma empresa de pequeno porte. Em Gonçalves e Koprowski (1995, p.34) é encontrada a seguinte definição:

as pequenas empresas, de um modo geral, são definidas como aquelas que, não ocupando uma posição de domínio ou monopólio no mercado, são dirigidas por seus próprios donos, que assumem o risco do negócio e não estão vinculadas a outras grandes empresas ou grupos financeiros.

Perius (2002, p.74) baseado no Estatuto das Micro e Pequenas Empresas, da Lei nº 9.841 de 05 de outubro de 1999, considera que:

a microempresa a pessoa jurídica e a firma individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais). Empresa de pequeno porte é a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

De acordo com Lodi (1986) as empresa brasileiras de pequeno porte estão em constante crise de crescimento, ou seja, numa busca contínua para alcançar maior tamanho, pois definitivamente, não querem ser pequenas empresas.

Nesse sentido, Resnick (1990, p.56) afirma que o crescimento é altamente desejável. E o crescimento rápido é a essência das fortunas empresarias – se o proprietário-gerente conseguir manter o controle estável da firma, pois segundo o autor:

administrar o crescimento é uma condição decisiva para o sucesso da pequena empresa. Todo mundo sabe que um volume muito pequeno de vendas é fatal. Mas muito poucos proprietários-gerentes entendem que um volume muito grande de vendas, conseguido de maneira muito rápida, pode também quebrar uma pequena empresa.

De acordo com Lodi (1986, p.56), as empresas brasileiras crescem até atingir o seu nível de incompetência. E não percebem isso antes dos sintomas de que o tamanho está se tornando inadministrável:

como o orgulho interfere no planejamento e como 'ser grande é bom', a direção não se preocupa em determinar limites de crescimento, ou pausas na ladeira do crescimento. Ninguém nunca se pergunta se crescer também não pode ser patológico.

Conforme estas idéias, é de vital importância que cada organização determine o seu tamanho certo, abaixo do qual a empresa fica subdimensionada e acima do qual a empresa fica ineficiente. O crescimento quantitativo impõe saltos qualitativos. A partir de um ponto, a massa crítica da organização impõem mudanças estruturais e estratégicas.

Vale aqui descrever os seguintes relatos de Lodi (1986, p.56):

a grande empresa não pode se dar ao luxo de fazer o que faz a pequena empresa e vice-versa.
A pequena empresa caracteriza-se pela 'leveza' dos investimentos e, portanto, pela cuidadosa seleção de segmentos de mercado e de diferenciais mercadológicos.

A importância das grandes empresas pode ser facilmente superestimada devido à sua grande visibilidade. As pequenas empresas parecem enfeitiçadas por gigantes corporativos. No entanto, as pequenas empresas, embora sejam menos "percebidas", são um componente vital de nossa economia.

Longenecker *et al* (1997, p.34) salienta a importância das micro e pequenas empresas referindo que estas:

como parte da comunidade empresarial, contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação. Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Assim, sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas. As pequenas empresas, entretanto, possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniatura das grandes corporações. Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competência, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência.

É importante lembrar que a pequena e a grande empresa devem conviver porque são complementares. Esta dependência recíproca fica comprovada pelos sistemas de sub-contratação e/ou terceirização, bastante presentes e importantes para o desenvolvimento empresarial do Brasil.

O fato de algumas funções serem desempenhadas mais habilmente por pequenas empresas possibilita-lhes contribuir para o sucesso das grandes. Se as pequenas empresas fossem removidas de repente do cenário contemporâneo, as grandes empresas se encontrariam sobrecarregadas com uma miríade de atividades que elas poderiam desempenhar apenas ineficientemente.

Em relação ao que foi exposto sobre as micro e pequenas empresas no Brasil, La Rovere (2001, p.150) salienta que apesar de terem um potencial significativo de geração de empregos e de renda, apresentam várias limitações ao seu crescimento que têm sido objeto de políticas isoladas conduzidas pelo SEBRAE, por instituições de crédito e pelas instituições de fomento ao desenvolvimento tecnológico e às exportações. Segundo a autora:

os resultados no que se refere às exportações têm sido tímidos. No que se refere à melhoria das condições de crédito, apesar dos esforços do programa Brasil Empreendedor os resultados também têm sido limitados: entre dezembro de 1999 e junho de 2000 o programa realizou 60 mil atendimentos que resultaram em apenas 3,1 mil operações de crédito.

Além disso, La Rovere (2001, p.150-151) ainda observa que as iniciativas de capacitação tecnológica e gerencial do SEBRAE e de instituições associadas, não dão conta do estabelecimento de redes que poderiam alavancar o crescimento das empresas:

na medida em que no novo paradigma tecnológico o conhecimento é fundamental para a competitividade, as firmas pequenas podem incrementar sua competitividade estabelecendo laços de cooperação com outras firmas e instituições. Nesse sentido, o apoio às MPMEs deveria ser centrado no estímulo à formação e consolidação de redes, promovendo *clusters* e alianças estratégicas. Assim, para que as perspectivas de crescimento das MPMEs se concretizem e elas sejam capazes de gerar renda e empregos qualificados, as políticas de apoio a essas empresas devem mudar seu foco, deixando de ter como objetivo empresas isoladas e buscando formar redes de empresas para encorajar a atividade inovadora nas redes já existentes. Para tal, são necessárias iniciativas que rompam com a atual tendência horizontalista das políticas, encorajando iniciativas localizadas de corte setorial.

2.3 Redes de cooperação e alianças estratégicas

As alianças estratégicas, segundo Lorange & Roos, citados por Wittmann, Negrini & Venturini (2003), surgem em diferentes tipos de organizações que passam a ver na cooperação um importante caminho para aumentar a competitividade através do compartilhamento de informações, tecnologia, recursos, oportunidades e riscos.

Os principais conceitos relacionados ao processo de formação e do desenvolvimento de redes de cooperação, partem da idéia de alianças estratégicas entre vários agentes envolvidos em uma rede. Segundo Pyke, citado por Amato Neto (2000, p.41), o sistema de cooperação entre empresas pode ser descrito:

como sendo composto geralmente de pequenas empresas independentes, organizado em um local ou região como base, pertencendo ao mesmo setor industrial (incluindo todas as atividades correnteza abaixo e correnteza acima), empresas individuais a especializar-se em uma fase em particular do processo produtivo, organizadas juntas, através de relacionamentos de competição e cooperação.

Para Yoshino & Rangan (1996, p. 3), conforme o Collegiate Dictionary da Merriam-Webster, as alianças são “associação(ões) para fomentar os interesses comuns dos membros, ou acordos entre empresas, que abrangem uma ampla gama de funções, que vão do suprimento de componentes à pesquisa e desenvolvimento e à produção e comercialização”.

Para Casarotto Filho e Pires (2001, p. 21) os:

sistemas econômicos locais competitivos são fruto de um planejamento regional em que se busca ter aglomerações econômicas (os chamados *clusters*) competitivas, com adicional da componente social/comunitária.

A cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas, que seriam de difícil satisfação nos casos em que as empresas atuem isoladamente. Entre essas necessidades Amato Neto (2000, p.42) destaca as seguintes:

- combinar competências e utilizar *Know-how* de outras empresas;
- dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e o conhecimento adquirido;
- partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- oferecer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;

- compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;
- fortalecer o poder de compra;
- obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

2.3.1 Alianças estratégicas entre empresas

Uma aliança estratégica vincula facetas das atividades-fins de duas ou mais empresas. No fundo, o elo é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos. Para Yoshino & Rangan (1996, p. 5) “uma aliança pode assumir várias formas, que vão do simples contrato à *joint venture* (aliança entre organizações que veem uma oportunidade para obter algum tipo de vantagem competitiva)”. Como existem várias interpretações do termo, definimos uma aliança estratégica como aquela que possui simultaneamente as três características necessárias e suficientes a seguir:

- as duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança;
- as empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas – talvez o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta sua gestão;
- as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais

áreas estratégicas cruciais, por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante.

Neste mesmo contexto Kanter, citado por Amato Neto (2000, p.42), aborda os vários e possíveis tipos de alianças, que são:

a) **alianças multiorganizacionais de serviços ou consórcios:** nesses tipos de “alianças”, organizações (empresas) que tenham uma necessidade similar (freqüentemente, empresas de um mesmo setor industrial) juntam-se, para criar uma nova entidade que venha preencher a necessidade delas todas. Como exemplo, a autora cita a organização de um “consórcio” de seis empresas norte-americanas, para viabilizar as pesquisas sobre óticas na Battelle Memorial Institute em Columbus, Ohio;

b) **alianças oportunistas ou *joint ventures*:** nas quais as organizações vêm uma oportunidade para obter algum tipo de vantagem competitiva imediata (ainda que, talvez, temporária), por meio de uma aliança que as levem para a constituição de um novo negócio ou para a ampliação de alguns já existente. Tais tipos de alianças são freqüentemente utilizadas, por exemplo, em atividades de Pesquisa & Desenvolvimento entre empresas na indústria automobilística para a produção de carros pequenos: a General Motors mantinha, até o final da década de 80, 34% de participação acionária na Isuzu, a sexta maior fabricante de automóveis no Japão. Além disso, tem uma participação de 5% na Suzuki, o que permitiu a introdução de novas tecnologias nos mini-carros, como contrapartida da ajuda nas vendas dos veículos Suzuki nos Estados Unidos;

c) **alianças de parcerias que envolvem fornecedores, consumidores e funcionários:** nesse tipo de aliança, há um envolvimento de vários parceiros (*stakeholders*) no processo de negócio (*business process*) em seus diferentes estágios de criação de valor. Os parceiros, nesse caso, são os vários tipos de agentes dos quais a organização depende, incluindo seus fornecedores, clientes e funcionários.

Por outro lado Sierra, citado por Amato Neto (2000, p.43) aponta as principais razões que induzem as empresas mais competitivas e dinâmicas a adotarem algum tipo de aliança estratégica:

a) **penetração em um novo mercado:** o caso da Ford Motor Company é exemplar. A aliança estratégica da Ford com a Mazda Motor Corpory do Japão constitui-se no elemento central entre os vários esforços para penetrar nesses mercados emergentes;

b) **competição via tecnologia e pesquisa & desenvolvimento:** em vários segmentos da indústria moderna e em mercados de intensa competição, as alianças entre grandes empresas podem viabilizar investimentos que requeiram elevados aportes de capital, o que seria inviável para cada empresa isoladamente. O caso da joint venture entre a US-General Eletric dos Estados Unidos e a Snecma da França ilustra tal afirmação, pois, para o projeto, desenvolvimento e produção do novo motor de aeronaves que demandam mais de 10 anos de esforços em P&D há um custo estimado em quase \$ 2 bilhões. Em função de tais riscos e da exigência de capital, nem a GE nem a Scnecma poderiam empreender tal façanha de forma isolada;

c) **inovação e rapidez na introdução de um novo produto:** o estreitamento do tempo entre o desenvolvimento e o lançamento no mercado de um novo produto tem sido uma das características importantes das empresas mais dinâmicas e modernas nos últimos anos. Segundo a visão schumpeteriana (Schumpeter, 1984), em vários setores da economia, a primeira empresa a introduzir um novo produto no mercado desfruta de uma posição dominante e passa a auferir lucros extraordinários, enquanto essa inovação não se difundir entre os concorrentes diretos ou antes mesmo de a proteção a sua patente se expirar. Como exemplo, os acordos de cooperação entre a Simens e seus parceiros de negócios – Toshiba e IBM – viabilizaram o desenvolvimento do chip de 256 – megabit (Dram) em um período curto de tempo. Não há dúvidas de que cada empresa poderia ter realizado tal façanha

isoladamente, todavia, levariam muito mais tempo para alcançar o mercado com o sucesso desejado.

d) **aumento do poder de competitividade:** em setores nos quais os mercados são crescentemente dominados por um pequeno grupo de grandes competidores, algumas empresas recorrem ao lema: “Se você não pode bater em seus concorrentes, junte-se a eles”. Sozinha, nenhuma poderia gerar volumes de produção suficientes em seus mercados tradicionais;

e) **competição via integração de tecnologia e mercados:** a integração de vários ramos da tecnologia, tais como os relacionados à informática e telemática, exige ampla gama de especialidades (*expertise*). Em função da complexidade e dos custos envolvidos em vários ramos tecnológicos, torna-se praticamente impossível para uma empresa operar em seu mercado de forma isolada;

f) **construindo competências de classe mundial:** as empresas que são líderes em seus respectivos negócios devem manter suas posições por meio de alianças com outras empresas, a fim de capturar novas idéias e desenvolvimentos;

g) **estabelecimento de padrões globais:** em setores industriais, nos quais a competição é movida basicamente por busca incessante de novas tecnologias, tais como a indústria de computadores PC, os investimentos exigidos são muito elevados para as empresas que atuam isoladamente;

h) **rompendo barreiras em mercados emergentes e em blocos econômicos:** alianças estratégicas com parceiros locais podem viabilizar novos negócios, assim como proteger a posição de um competidor entrante em mercados emergentes e/ou em blocos econômicos, tais como a União Européia e o NAFTA;

i) **cortando custos de “saídas”:** nesse caso, as alianças estratégicas

são utilizadas para cortar (ou minimizar) os custos relativos ao movimento de se deixar um negócio. A realização de *joint ventures* permite a viabilização de novos negócios com outros parceiros;

j) **obtendo oportunidades dos negócios mundiais de meio ambiente:** a gestão do meio ambiente representa, de forma geral, uma das maiores oportunidades para a indústria no futuro. A legislação de controle do meio ambiente varia de país para país. Da mesma forma, as empresas diversificam suas estratégias de desenvolvimento tecnológico. Várias grandes empresas procuram unir esforços, para combinar suas tecnologias e habilidades, visando à atuação em conjunto em diferentes regiões e mercados.

2.3.2 Redes de empresas

Para Amato Neto (2000, p. 46) as redes estão situadas no âmago da teoria organizacional, e pode-se compreender que uma rede interfirmas constitui-se no modo de regular a interdependência de sistemas complementares (produção, pesquisa, engenharia, coordenação e outros), o que é diferente de agregá-los em uma única firma. Com isso, as competências e atribuições de uma rede de empresas estão basicamente ligadas aos processos de coordenação que uma coalizão interfirmas pode empregar. Porter citado pelo mesmo autor, define redes como “o método organizacional de atividades econômicas através de coordenação e/ou cooperação inter-firmas”.

A sociedade de empresas, segundo Ribaut *et alii* citado em Amato Neto (2000, p. 47) também pode ser chamada de rede de empresas, e consiste em um tipo de agrupamento de empresas cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede, sem que,

necessariamente, tenham laços financeiros entre si. Atuando em redes, as empresas podem complementar-se umas às outras, tanto nos aspectos técnicos (meios produtivos), como mercadológicos (redes de distribuição). Por outro lado a constituição de uma rede de empresas pode ter por objetivo, por exemplo, a criação de uma central de compras comum às empresas da rede, tratando-se de um modo de associação por afinidade de natureza informal e que deixa cada uma das empresas responsável por seu próprio desenvolvimento.

Na formação das redes interfirmas, Amato Neto (2000) identifica três variáveis determinantes, que são: a diferenciação, a interdependência interfirmas e a flexibilidade. A diferenciação, quando relacionada a uma rede, pode prover seus benefícios inovadores a todos os participantes; o mesmo não ocorrendo para uma firma isolada dado que a diferenciação pode, nesse caso, gerar elevação em seus custos. Já a interdependência interfirmas possui um mecanismo que efetivamente prediz a formação de redes e por isso mesmo é como uma unidade organizacional. E, por fim, a flexibilidade é entendida tanto no aspecto inovador e produtivo como no próprio aspecto organizacional, como uma das maiores propriedades das redes, já que algumas podem auto-arranjar-se de acordo com suas contingências.

Segundo Amato Neto (2000), os conceitos de redes de empresas ou teias organizacionais confundem-se na literatura e podem ser considerados como formas especiais de alianças estratégicas entre empresas/organizações.

2.3.3 Tipologia de redes de empresas

As redes sociais têm por característica fundamental a informalidade nas relações interempresariais, isto é, prescindem de qualquer tipo de acordo ou

contrato formal. As redes burocráticas são caracterizadas pela existência de um contrato formal, que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento (de produtos e serviços), como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre os seus membros. E, por fim, as redes proprietárias, caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas.

Por outro lado, Amato Neto (2001) cita que há basicamente dois tipos de redes de cooperação interempresariais:

- as redes verticais de cooperação: normalmente são encontradas nos casos em que as relações de cooperação ocorrem entre uma empresa e os componentes dos diversos elos ao longo de uma cadeia produtiva. As empresas, nesse caso, cooperam com seus parceiros comerciais: produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços. Esse é o caso típico das relações de fornecimento no complexo automobilístico;

- as redes horizontais de cooperação são aquelas nas quais as relações de cooperação se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, isto é, entre uma empresa e seus próprios concorrentes. As redes horizontais de cooperação são implantadas na maioria das vezes, quando empresas, isoladamente, apresentam dificuldades em:

- adquirir e partilhar recursos escassos de produção;
- atender interna ou externamente o mercado em que atuam;
- lançar e manter nova linha de produtos.

Nesta mesma linha de pensamento Casarotto Filho e Pires (2001, p. 30) baseados na curva “U” desenvolvida a partir do diagrama original de Porter (1986) aponta para a possibilidade de redes de empresa. Porter entende que uma pequena empresa pode competir das seguintes formas:

- diferenciação de produto associado ou não a um nicho de mercado;
- liderança de custo, participando como fornecedor de uma grande rede *topdown*;
- flexibilidade/custo, participando de uma rede de empresas flexíveis.

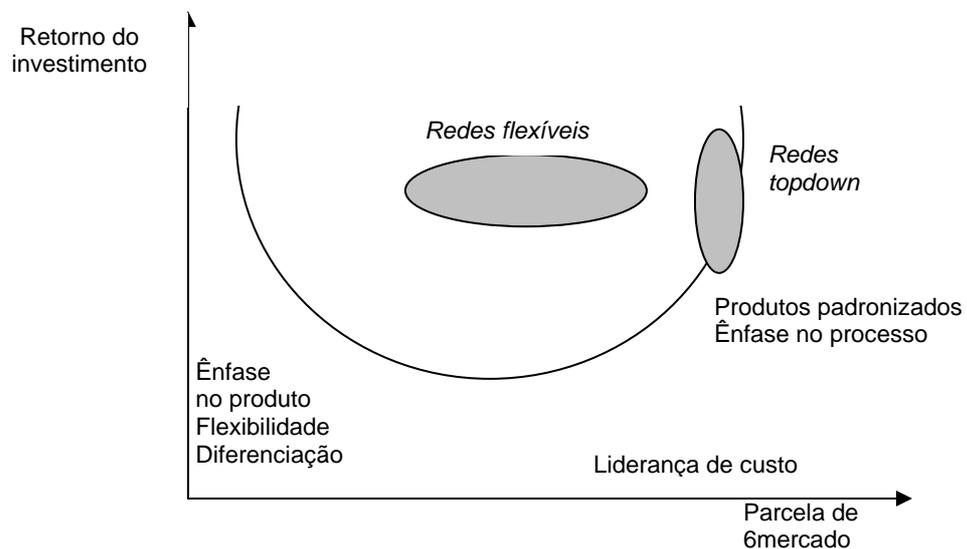


Figura 01: Curva “U” e estratégias competitivas genéricas ampliadas
Fonte: Porter, M.E. (1986), adaptado por Casarotto e Pires (1999, 29).

Porter afirma que a empresa não necessita escolher estratégia única entre liderança de custos ou diferenciação, mas pode garantir vantagens competitivas oriundas de ambas as opções estratégicas.

Ansoff, também citado por Casarotto Filho e Pires (2001, p. 31) chamam esse tipo de estratégia de produto/mercado, a saber:

- a) penetração (com expansão horizontal);
- b) desenvolvimento do mercado (com expansão horizontal);
- c) desenvolvimento do produto/processo;
- a) diversificação lateral (ou expansão lateral);
- b) integração vertical a montante;
- c) integração vertical à jusante.

Os tipos de estratégias das pequenas empresas, segundo Casarotto Filho e Pires (2001, p. 35), apontam que:

elas possuem dificuldades ou maiores limitações para competirem isoladamente, exigindo grandes investimentos e conseqüentemente, financiamento. Elas se socorrem de duas opções: ou ser fornecedora de uma rede *topdown* ou ser participante de uma rede flexível de pequenas empresas.

A rede *topdown* é onde uma empresa passa a ser fornecedora de uma empresa-mãe ou, principalmente, subfornecedora. É uma rede altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede.

As redes flexíveis de pequenas empresas, com a criação de formas alternativas de organização, como os consórcios, também passaram a ter competitividade internacional. Esse tipo de rede tem sido sustentáculo de economias altamente desenvolvidas como a região da Emília Romagna, na Itália. As empresas unem-se por um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos. Num consórcio de formação de produtos, por exemplo, várias empresas podem produzir partes de um equipamento, que é comercializado, divulgado e assistido tecnicamente por um consórcio. Este simula a administração de uma grande empresa, mas tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados agregando mais valor aos produtos.

Cassarotto Filho e Pires (2001) apresentam a visão de competitividade do Instituto Alemão para o Desenvolvimento (IAD), em que ele define quatro níveis envolvendo o governo, instituições e as próprias empresas em seus ambientes externos e internos, que são:

- a) entrelaçamento (cooperação) entre empresas;
- b) ações conjuntas do Estado com outros mecanismos que aperfeiçoam o tecido institucional;
- c) entrelaçamento entre empresas e instituições de suporte; e
- d) competitividade a nível de empresa com flexibilidade, agilidade, qualidade e produtividade.

Ainda segundo o IAD, a cooperação necessita de:

- troca de informações entre várias empresas;
- estabelecimento de um intercâmbio de idéias;
- desenvolvimento de visão estratégica;
- definição de áreas de atuação;
- análise conjunta dos problemas e solução em comum;
- definição das contribuições dos parceiros.

Como características principais de uma rede, que pretenda obter sucesso no mercado, cita-se em primeiro lugar a versatilidade e capacidade de adaptação às novas condições ambientais nacionais e internacionais, com a utilização de uma estrutura operacional mínima. Em segundo lugar, é necessária a união de empresas de um setor ou segmento ou território que tenham ou adotem o modelo e a filosofia do associativismo para, em conjunto, realizarem parcerias com os fornecedores, sejam de matéria prima, de

equipamentos ou tecnologia, empresas de serviço e suporte especializado. Também é importante compartilhar as atividades de marketing buscando mecanismos para satisfazer e/ou encantar os clientes, gerando uma demanda lucrativa.

2.3.4 Confiança como base para a formação de redes

Ao longo das duas últimas décadas, as relações interempresariais passaram por grandes transformações, da mesma forma que toda a estrutura industrial dos principais países. Para Amato Neto (2000, p. 59),

as tradicionais relações conflituosas cederam espaço para as relações baseadas na confiança, o que diferenciou o sucesso de muitas regiões industriais na Alemanha, no Japão e na Itália.

Para o mesmo autor, o sentido de confiança é de fundamental importância no mundo dos negócios, já que todas as transações econômicas envolvem riscos, não só relacionados com possíveis fraudes, como também com a imprevisibilidade dos acontecimentos futuros.

Segundo Humphrey e Schmitz, citado por Amato Neto (2001), existem duas formas de lidar com o risco, que são:

- a) Uma é por meio de sanções; e
- b) a outra se dá por meio da confiança.

As sanções, segundo Amato Neto (2001, p. 59), criam incentivos mas também penalizam as empresas que não agirem corretamente. Isso está ligado à idéia de oportunismo defendida por Williamson. Para esse autor, toda a empresa tem seu preço, todas têm seu nível de oportunismo. Assim, faz-se

necessário um acordo mais formal. O argumento mais central desse autor refere-se aos chamados “custos de transação”:

transações que envolvem incertezas sobre seus resultados são freqüentes e requerem investimentos em ativos específicos, por isso, tenderão a ser internalizadas pela firma (hierarquia). Já as transações simples, não repetitivas e que não requerem investimentos em ativos específicos tenderão a ocorrer através do mercado (transações de mercado).

Essas idéias sobre mercado e hierarquia referem-se às alternativas de coordenação da atividade econômica. Para Amato Neto (2001) há formas de coordenação que não podem ser asseguradas nem pela firma (hierarquia) nem pelo mercado. Decorrem justamente da cooperação entre empresas, que são as redes de cooperação interfirmas, bem como na confiança - existem empresas em que se pode confiar- pois nem todas são oportunistas e os riscos são controlados por existir confiança. As sanções e confianças podem ser apresentadas em três níveis, conforme Quadro 1:

QUADRO 1 - Sanções e confiança

Níveis	Sanções	Confiança
Nível Macro	Provisões contratuais que servem para a maioria dos acordos.	Baseada em certificações e informações obtidas em banco de dados.
Nível Médio	Regulações setoriais que servem para acordos entre setores	Baseada na reputação e nas competências.
Nível Micro	Personalizado para cada relação, penaliza comportamentos oportunistas.	Baseada em relações de parcerias passadas.

Fonte: HUMPHREY E SCHMITZ. Apud AMATO NETO (2001, p. 60)

Segundo o autor, as sanções garantem, por escrito, que as firmas vão cumprir o combinado, estando elas menos expostas ao risco, pois existe uma relação de mínima confiança e parceria. Já a confiança estendida (são empresas que trabalham de acordo com o combinado, como parceiros) só existe em relações de nível maior de interação e interdependência. Não se espera que somente a outra empresa aja de acordo com o combinado, mas sim como parceiros, e que trabalhem juntos para desenvolver o relacionamento.

A confiança, como elemento central nas relações de cooperação e fator decisivo, que faz com que os parceiros respeitem os compromissos assumidos entre as empresas pertencentes a determinada rede, também é destacada por outros autores. Para León (1998) citado por Amato Neto (2001) diferentes aspectos apresentam-se nesse nível:

- a importância das redes de relações sociais preexistentes;
- a importância do respeito mútuo;
- o aprendizado da relação;
- a importância da reputação de cada parceiro;
- os riscos incorridos no caso de comportamento oportunístico, principalmente em termos de exclusão da rede; e
- o aprendizado de *savior faire* social, entre outros.

Dessa forma, uma das principais características que vem marcando essa transição do paradigma de produção em massa para o paradigma de produção flexível se traduz pelo fato de que é possível pensar, do ponto de vista das estratégias empresariais, em certo equilíbrio entre cooperação e competição.

2.4 Setor varejista de alimentos

A substituição das importações de bens de consumo duráveis favoreceu a difusão, nos centros urbanos, de estabelecimentos comerciais, como as grandes lojas de departamentos e dos supermercados.

O ano de 1953, segundo a AGAS (1999, p. 31), marca:

o surgimento no Brasil e no Rio Grande do Sul, das primeiras lojas de supermercados. Novidade na época, seguindo uma tendência do varejo norte-americano, representa uma espécie de marca da lógica capitalista e a liberdade de consumo: ver, escolher, pagar e levar o que quiser, sem a intermediação de nenhum vendedor.

Em São Paulo um grupo de empresários resolveu abolir o balcão e os balconistas de um antigo armazém e colocar carrinhos para que cada consumidor escolhesse suas mercadorias. Após essa ação dos empresários a polícia fechou o estabelecimento amparada numa legislação municipal que proibia a comercialização de produtos perecíveis no mesmo espaço ocupado pelos produtos não perecíveis. No Rio Grande do Sul, na mesma época, o entusiasmo dos consumidores gaúchos provocou uma reação dos opositores do sistema que chamaram seus clientes de “ratos de supermercados”. Desta forma se verificou que a implantação e aceitação dos supermercados no Rio Grande do Sul e no Brasil foi uma espécie de cunha que penetrou no varejo tradicional rompendo antigos e arraigados hábitos de compra e venda.

No varejo a competitividade é elemento primordial pois este setor, que faz o elo de ligação entre a indústria e o consumidor final, está assumindo importância crescente no panorama empresarial do Brasil e do mundo. Com a expansão das empresas varejistas, estas “... 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” (Parente, 2000, p. 20).

O 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”.

Desempenhando este papel de intermediário, o varejista faz parte do sistema de distribuição entre produtor e consumidor e assume cada vez mais

um papel pró-ativo na identificação de necessidades e desejos do consumidor além da definição do que deverá ser reproduzido para atender às expectativas do mercado. Para Parente (2000), o varejista também mantém uma interligação direta com os consumidores e fornecedores através do fluxo físico, de posse, da informação, de pagamento e de promoção (Figura 2). 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.



FIGURA 2: Os cinco fluxos do varejo
 Fonte: PARENTE, J. 2000, p 23

2.4.1 Classificação e formato do setor varejista

Dentre os vários ramos em que o varejo se segmenta no Brasil, destaca-se o alimentício em cujas lojas se apresenta muito desenvolvido.

As empresas, segundo Parente (2000, p. 30), que operam no Brasil “têm

acompanhado as tendências mundiais apresentando uma variedade muito ampla de modelos e formatos de lojas, que atendem as diversas características e necessidades de mercado”.

Estudo realizado pela Associação Brasileira de Supermercados (Abrás), citado por Parente (2000), classifica as lojas de acordo com área de vendas, número médio de itens, percentual de vendas que não sejam alimentos, número de *check-outs* e seções e, segundo o formato, podem ser bares (botecos, botequins, lancherias e cafés), mercearias (armazéns e empórios), padarias, minimercados, lojas de conveniências, supermercados compactos, supermercados convencionais, superlojas, hipermercados e clubes atacadistas (Quadro 2).

QUADRO 2 - 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
Bares ²	20-50	300	1	-	Mercearia, lanches e bebidas
Mercearias ²	20-50	500	3	-	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Padaria ²	50-100	1.000	1	-	Padaria, mercearia, frios, laticínios e bazar
Minimercado	50-100	1.000	3	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Loja de Conveniência ¹	50-250	1.000	3	1-2	Mercearia, frios, laticínios, bazar, lanches
Supermercado compacto ¹	300-700	4.000	3	2-6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar
Supermercado convencional ¹	700-2.500	9.000	6	7-20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria e bazar
Superloja	3.000-5.000	14.000	12	25-36	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar, têxtil e eletrônicos
Hipermercado ¹	7.000-16.000	45.000	30	55-90	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar, têxtil e eletrônicos
Clube Atacadista	5.000-12.000	5.000	35	25-35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil e eletrônicos

Fonte: PARENTE (2000, p. 30), adaptado de estudo coordenado pela Abrás.

1. Extraído de estudo coordenado pela Abrás, em *Superhiper*.
2. São modelos que, em geral, não utilizam *check-outs*.

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).

Segundo o mesmo autor, em função deste crescimento, as 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 (2000), metade das vendas da Nestlé, que comercializa as marcas Nescau e Leite Moça, entre outras, é obtida junto aos pequenos varejistas.

Segundo Dotto, Wittmann & Machado (2002, p. 221):

Diferentemente do que é negociado com grandes supermercados, a estratégia adotada consiste em manter, basicamente, os produtos chave do portfólio de 540 itens, em bares, mercearias e pequenos supermercados. Expondo-os em pequena prateleira, ao lado de apenas outras 3 ou 4 marcas, ganham 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, pois estes nem sempre têm capital para investirem 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. Importantes na 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 e, inclusive, recebem tratamento diferenciado por parte de algumas indústrias. O pequeno varejista do setor enfrenta uma concorrência muito forte das grandes cadeias de supermercados que estão se expandindo no Brasil e, mais especificamente, no Rio Grande do Sul.

De acordo com o Sindigêneros-RS (Sindicato do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios), citado por Severo (2001), existem hoje três grandes grupos que controlam 60% do setor no estado do Rio Grande do Sul, que são Sonae, Carrefour e Zaffari. “Em Porto Alegre, o percentual de vendas de produtos alimentícios efetuado pelas três maiores redes é mais elevado chegando a 94% do total”. (Dotto, Wittmann & Machado, 2002, p. 222)

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 do 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 na região. Há indícios de que o fato da cesta básica de Porto Alegre ser, atualmente, a mais cara das capitais brasileiras é decorrência da concentração das vendas do setor em apenas três companhias (Severo, 2001).

Segundo a AGAS (Associação Gaúcha de Mercados) o ranking divulgado do setor de varejo alimentício no Rio Grande do Sul, mostra que com a aquisição em 1999 do Extra Econômico e o Nacional, a Sonae que ocupa a 4^a colocação no ranking nacional, assumiu a liderança gaúcha com 160 lojas, 19.994 funcionários, R\$ 3.341.908.090,00 de faturamento bruto em 2002. O segundo lugar é ocupado pela Cia Zaffari Comércio e Indústria e o terceiro pela Comercial Unida de Cereais Ltda (Quadro 3).

QUADRO 3 – As dez maiores empresas de varejo alimentício do Rio Grande do Sul/2002

Class 2002	Class 2001	Empresa	Sede	Faturamento bruto em 2002 (R\$)	Nº de Check-outs	Número de lojas	Número de funcionários
1	1	Sonae Distribuição Brasil S/A	Porto Alegre	3.341.908.090	3.513	160	19.994
2	2	Cia. Zaffari Comércio e Indústria	Porto Alegre	1.040.111.505	669	23	6.960
3	3	Comercial Unida de Cereais Ltda	São Leopoldo	136.925.655	167	21	1.184
4	8	Importadora e Exportadora de Cereais	Lajeado	111.450.491	117	13	808
5	4	Supermercado Guanabara S/A	Rio Grande	89.396.921	124	8	1.080
6	6	Comercial Zaffari Ltda	Passo Fundo	85.401.276	112	12	1.012
7	9	ASUN Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda	Gravataí	74.761.114	185	19	760
8	7	Comercial Cesa S/A	Caxias do Sul	73.901.982	110	13	650
9	5	Supermercado Baklizi Ltda	Uruguaiana	62.097.710	82	5	741
10	-	Andrezza & Andrezza Ltda	Caxias do Sul	56.200.000	50	5	290

Fonte: disponível em http://www.agas.com.br/ranking_rs/index.htm. Acesso em 12/04/2004

Para (Dotto et al, Wittmann & Machado, 2002, p. 225),

No Rio Grande do Sul, embora se encontrem poucas informações a respeito da formação de redes de pequenos mercados, há, visivelmente, uma proliferação das mesmas. As formas de associação destes são diversas, sendo que muitas se formaram espontaneamente por iniciativa dos proprietários das pequenas empresas. Há, também, um programa de incentivo à formação de redes de cooperação de pequenas empresas, fomentado pelo Governo do Estado, que engloba o setor de atuação de varejistas de produtos alimentícios, que está em fase de implantação.

Este programa é realizado em parceria com universidades comunitárias e objetiva promover a cooperação entre empresas e oferecer suporte técnico à formação e consolidação de redes. O Programa prevê assessoria de técnicos especializados no período de consolidação da rede, cursos gratuitos de capacitação gerencial, elaboração de planejamento estratégico assessorado por um consultor e acesso facilitado a linhas de crédito em banco estadual (SEDAI/RS, 2000).

3 METODOLOGIA

As abordagens das questões metodológicas que serão tratadas neste capítulo, têm por objetivo verificar a ocorrência do aumento da competitividade nas empresas do setor varejista de alimentos que participam de estruturas organizacionais em forma de redes. Para tanto, esse capítulo trata inicialmente da caracterização da pesquisa, da população e dos sujeitos, assim como também descreve o instrumento de coleta de dados e dos processos de análise.

3.1 Método

O desenvolvimento do presente trabalho utilizou o método de pesquisa descritiva e a técnica de levantamento, em uma rede varejista de alimentos denominada “Mercados Redefort” situada no Estado do Rio Grande do Sul.

Este estudo caracteriza-se por uma pesquisa descritiva, pois conforme Cervo e Barbiam (1983), esta pesquisa observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulá-los. Estuda e descreve características, propriedades ou relações existentes em uma comunidade, grupo ou realidade pesquisada.

A pesquisa descritiva para Gil (1999, p. 44) tem por objetivo:

a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Algumas pesquisas descritivas vão além da identificação da existência de relação entre variáveis, pretendendo determinar a natureza desta relação.

Neste mesmo contexto, Mattar (1996, p. 85) sustenta que:

as pesquisas descritivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais e por serem bem estruturadas e dirimidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de curso de ação. São utilizadas também para descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica que tenha determinadas características ou comportamentos.

Segundo Triviños (1987), os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja estudar, porque pretende descrever com exatidão os fatos e os fenômenos de uma determinada realidade. Para que a pesquisa tenha certo grau de validade científica, faz-se necessária uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e a interpretação dos dados.

Também nesta pesquisa foram utilizadas técnicas de levantamento de dados. Segundo Kerlinger, *apud* Selltis *et all* (1987, p. 49), "para realizar pesquisas de levantamentos coletam-se dados de toda ou parte de uma população, a fim de avaliar a incidência relativa, distribuição e inter-relação de fenômenos que ocorrem naturalmente".

Este trabalho também se caracteriza como uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Conforme Minayo (1993), sob a ótica metodológica, não há contradição como também não há continuidade entre as investigações quantitativa e qualitativa. A primeira atua em níveis de realidade onde os dados são observáveis empiricamente e objetivamente, enquanto que a segunda lida com os valores, representações, hábitos, atitudes e opiniões. As duas abordagens são ontologicamente distintas, e nenhuma pode ser considerada mais científica que a outra. Do ponto de vista epistemológico, o rigor das metodologias quantitativas não se aplica ao tipo de natureza de problema que interessa à pesquisa qualitativa.

Para Triviños (1987, p. 123):

o problema dicotômico comentado no espaço da pesquisa qualitativa estritamente não existe. Para ele, toda pesquisa pode ser, ao mesmo tempo, quantitativa e qualitativa. Se a pesquisa se prende a quantificações e se fixa exclusivamente nos dados estatísticos, o pesquisador não utiliza a informação produzida para avançar em direção a uma interpretação mais ampla. A abordagem qualitativa só viria a enriquecer as investigações de caráter quantitativo, somando-lhe uma avaliação mais subjetiva e alcançando dados que os métodos empíricos não são capazes de detectar.

Bogdan e Biklen, *apud* Lüdke e André (1986, p. 13):

tratam o conceito de abordagem qualitativa apresentando quatro características básicas que configuram este tipo de estudo: aquisição de dados descritivos obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada; ênfase maior no processo do que no produto; preocupação em retratar a perspectiva dos participantes e processo de análise dos dados predominantemente indutivo.

Desse modo, a coleta dos dados foi desenvolvida através de questionário com questões fechadas e abertas, sendo o estudo desses dados feito com a utilização de método estatístico cuja interpretação pode ser compreendida como um modo de ajuizar o sentido das proposições, que levam a uma compreensão ou esclarecimento dos sentidos e significados das palavras, das sentenças e dos textos (Martins e Bicudo, 1989).

De acordo com Lüdke e André (1986, p. 01), “para se realizar uma pesquisa é preciso promover o confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele”. Em geral, isso se faz a partir do estudo de um problema.

A abordagem utilizada no presente trabalho foi a pesquisa descritiva, utilizando a técnica de levantamento de dados. Conforme Mattar (1996, p.89):

Esta técnica tem como objetivo de levantar a representatividade da população em estudo, gerar tabelas com os dados coletados, gerar tabelas com o cruzamento de dados e despertar, junto ao público em geral, maior confiança nos resultados da pesquisa quando comparado a outros métodos.

Esta abordagem de pesquisa está voltada a um grupo de empresas participantes de uma rede varejista de alimentos, denominada Mercados Redefort, distribuídas no Estado do Rio Grande do Sul.

De acordo com Lüdke e André (1986, p. 22):

Para que uma pesquisa tenha direção e possa ser aferida, é importante determinar seu foco e delimitar os contornos do trabalho. Isso significa que o objetivo precisa estar adequadamente circunscrito, definido e especificado.

3.1.1 População

Segundo Kinnear & Taylor *apud* Mattar (1996, p. 264), “a população da pesquisa é o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas” Assim sendo, a população do estudo foi composta por empresas associadas na AGAME, denominados “Mercados Redefort” no Estado do Rio Grande do Sul, em que o total de empresas (população) é de 94 (noventa e quatro) associados. Foi selecionada uma amostra de 81 (oitenta e uma) empresas, do que trataremos a seguir.

3.1.2 Amostra

De acordo com Mattar (1996, p. 263):

uma boa amostra consiste em estabelecer meios para inferir, o mais precisamente possível, as características da população através das medidas das características da amostra. Essas características são: precisão, eficiência e correção.

Neste sentido, Cochran (1965, p. 16):

afirma que pesquisadores de todo o mundo, na realização de pesquisas científicas, em qualquer setor da atividade humana, utilizam-se de técnicas de amostragem no planejamento dos seus trabalhos, não só pela impraticabilidade de poderem observar, numericamente, em sua totalidade determinada população em estudo, como também devido ao aspecto econômico dessas investigações. Conduzidas com menor custo operacional, dentro do menor tempo, possibilitam maior precisão nos respectivos resultados ao contrário do que ocorre com trabalhos realizados pelo processo censitário.

Para a definição da amostra, considerou-se o esquema para o cálculo de amostras para populações finitas, que segundo Gil (1999, p.107) a fórmula básica proposta é a seguinte:

$$n = (Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / [d^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q]$$

Onde:

N - tamanho (número de elementos) da população;

n - tamanho (número de elementos) da amostra;

Z^2 – nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios – padrão;

p – percentagem com a qual o fenômeno se verifica;

q – (1-p) = percentagem complementar;

e – erro máximo permitido.

Partindo de uma listagem fornecida pela rede estudada, verificamos que o número de empresas associadas no momento do início da pesquisa, no mês de outubro de 2003, era de 94 (noventa e quatro) organizações distribuídas em todo o Estado.

$$n = \frac{(Z \alpha/2)^2 p.q.N}{e^2 (N - 1) + (Z \alpha/2)^2 p.q}$$

Tamanho da Amostra

$$Z (\alpha/2) = 1,96$$

$$p = 0,5$$

$$q (1-p) = 0,5$$

$$e = 0,05$$

$$\alpha = 0,05$$

População = 94 empresas

Resultado da amostra = 76 empresas

Assim, o parâmetro de amostras utilizadas nesta pesquisa é de, no mínimo, 76 (setenta e seis) empresas, considerando um erro amostral de 5% (cinco por cento), embora a pesquisa tenha sido aplicada para uma amostra de 81 (oitenta e uma) empresas.

Este estudo também não caracteriza a realidade de todas as redes varejistas de alimentos do Estado e sim as ações de competitividade dos Mercados Redefort, pois segundo a AGAS (Associação Gaúcha de Supermercados) em janeiro de 2004, existem no Estado do Rio Grande do Sul 15 redes de supermercados (QUADRO 4) e cada uma delas apresenta ações de competitividade com características próprias.

QUADRO 4 – Redes de pequenos e médios supermercados no RS

NOME DA REDE	CIDADE
Rede Mais	Santa Maria/RS.
Rede União de Supermercados	Erechim/RS.
Rede Maxi	Alegrete
Super Útil	Passo Fundo/RS.
Mercados Redefort ¹	Novo Hamburgo/RS.
Rede Mil	São Borja/RS.
Rede Unisuper	Porto Alegre/RS
Associação Rede Macro de Supermercados	Ijuí/RS.
Rede Sul 10 Comercial de Supermercados	Santa Rosa/RS.
Rede Super Sul Gaúcha de Supermercados	Cruz Alta/RS.
Rede Super	Santa Maria/RS.
Associação Central Super	Santa Maria/RS.
Rede Pelotas	Pelotas/RS.
Rede Unimercados	Santa Maria/RS.
Rede Multimercados	Caxias do Sul/RS.

Fonte: AGAS, janeiro/2004.

A amostra originou-se através da listagem com dados fornecidos pela AGAME (Associação Gaúcha de Mercados), contendo o nome das empresas associadas, seus endereços, sua localidade, seus telefones e o nome dos proprietários. Estes dados estavam organizados pela associação através das regiões de abrangência das universidades parceiras.

Neste sentido, como verificou-se que haviam muitos municípios misturados não obedecendo nenhum critério de divisão de regiões, estamos sugerindo a reorganização das empresas associadas e separando-as através dos Coredes Estaduais em que estão alocados. Um critério de divisão dos municípios utilizado pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul é o dos

¹ Destas redes, apenas os Mercados Redefort pertencem ao Programa Redes de Cooperação, as demais redes são independentes.

Coredes. Hoje o Estado está dividido em 22 Coredes, que são: Alto Jacuí (19 municípios); Campanha (07 municípios); Central (35 municípios); Centro Sul (16 municípios); Fronteira Noroeste (21 municípios); Fronteira Oeste (13 municípios); Hortênsias – Planalto das Araucárias (08 municípios); Litoral (22 municípios); Médio Alto Uruguai (30 municípios); Metropolitano Delta do Jacuí (09 municípios); Missões (24 municípios); Nordeste (25 municípios); Noroeste Colonial (32 municípios); Norte (31 municípios); Paranhana - Encosta da Serra (11 municípios); Produção (38 municípios); Serra (34 municípios); Sul (23 municípios); Vale do Caí (19 municípios), Vale do Rio dos Sinos (14 municípios), Vale do Rio Pardo (25 municípios) e Vale do Taquari (40 municípios) conforme mapa Anexo III (www.fee.rs.gov.br, 2004).

Após o recebimento da listagem dos associados e formatada a distribuição das empresas pelos Coredes específicos da sua região as empresas ficaram assim distribuídas:

QUADRO 5 – Quantidade de municípios por Coredes atendidos pela Redefort

COREDES	QUANTIDADE MUNICÍPIOS²	QUANTIDADE DE EMPRESAS
ALTO JACUÍ	02	08
LITORAL	02	02
METROPOLITANO DELTA DO JACUÍ	03	08
NOROESTE COLONIAL	02	08
PARANHANA - ENCOSTA DA SERRA	03	03
SERRA	01	05
SUL	03	15
VALE DO RIO DOS SINOS	08	29
VALE DO RIO PARDO	02	08
VALE DO TAQUARI	05	06
VALE DO CAÍ	02	02
TOTAL	33	94

Fonte: Dados de pesquisa.

² Quantidade de municípios dos respectivos Coredes que possuem supermercados filiados à Redefort.

3.1.3 Sujeitos da pesquisa

Este estudo, embasado em uma pesquisa descritiva, se deu em empresas do setor varejista de alimentos que têm como característica o aumento da sua competitividade em uma estrutura organizacional em forma de rede como diferencial competitivo. Consta o presente estudo de 81 (oitenta e uma) amostras, conforme estabelecido no quadro abaixo.

QUADRO 6 – Total de amostras por COREDES

COREDES	Questionários		Total Geral
	Retornaram	Não Retornaram	
Metropolitano Delta do Jacuí	08	0	08
Vale Rio dos Sinos	22	07	29
Alto Jacuí	08	0	08
Noroeste Colonial	08	0	08
Vale do Rio Pardo	08	0	08
Vale do Taquari	06	0	06
Serra	05	0	05
Sul	11	04	15
Paranhana – Encosta da Serra	02	01	03
Vale do Caí	01	01	02
Litoral	02	0	02
Total de Questionários	81	13	94

Fonte: Dados de pesquisa.

3.1.4 Tipos de dados utilizados

Inicialmente foi realizada uma revisão dos materiais informativos disponíveis para orientar o estudo. Posteriormente, procurou-se identificar informações das organizações em rede. Como os dados utilizados foram

provenientes de várias fontes, de maneira sistemática, pode-se descrevê-los da seguinte forma:

- dados primários: obtidos em estudo de campo, através da aplicação de questionários com empresários participantes da rede pesquisada;
- dados secundários: obtidos em revistas gerais sobre negócios, livros, dissertações e publicações, de acordo com a bibliografia apresentada.

A seguir, descrevem-se os sujeitos da pesquisa, as etapas para o levantamento de dados e a análise dos dados coletados.

3.1.5 Etapas e instrumentos

Para o levantamento de dados, seguimos as seguintes etapas:

a) pesquisa junto à sede da AGAME (Associação Gaúcha de Mercados), entidade representativa dos associados dos Mercados Redefort para identificação das empresas que estão associadas à rede;

b) elaboração de uma carta de apresentação (Anexo I), utilizada como instrumento de apresentação e com a finalidade de pesquisa.

c) questionário (Anexo II), distribuído para as empresas participantes da Redefort, construído a partir das interrogações surgidas no processo de revisão bibliográfica.

d) localização dos mercados Redefort nos Coredes do Estado do Rio Grande do Sul (Anexo IV);

e) tabulação e análise dos dados conforme o recebimento dos questionários;

3.1.6 Coleta de dados

As coletas de dados foram obtidas sob duas formas:

a) Os questionários foram distribuídos para os associados presentes na Assembléia Geral ocorrida na sede da rede no mês de outubro/03;

b) Para associados que não estiveram presente na Assembléia Geral, a própria rede enviou os questionários pelo correio;

c) Ocorreram visitas *in loco* nas empresas associadas nos seguintes municípios: Santa Cruz do Sul, Estrela, Colinas, Westfália, Muçum, Santa Tereza, Ijuí, Augusto Pestana, Pejuçara, Cruz Alta, Boa vista do Incra, Caxias do Sul, Novo Hamburgo, Portão, São Leopoldo, Campo Bom, Viamão, Gravataí, Porto Alegre, Sapiranga, Sapucaia do Sul, Rio Pardo, Pelotas e Rio Grande, com o objetivo de conhecer a realidade do associado e da região.

3.2 Análise dos dados

Para o processamento de dados foi utilizado o Software LE SPHINX PLUS, através do qual os dados foram sistematizados e os resultados transformados em gráficos e tabelas que serviram de base ao estudo,

possibilitando uma melhor visualização das evidências e facilitando a etapa de interpretação e análise desses dados.

As análises foram feitas para o conjunto das empresas pesquisadas, evitando análises de grupos por região, tendo em vista que algumas regiões não atendiam ao cálculo amostral.

4 O CASO DA REDEFORT

4.1 Contextualização histórica

O governo do Estado do Rio Grande do Sul, visando incentivar a realização de cooperação empresarial para as pequenas e médias empresas, criou e lançou no ano de 2000, através da Secretaria Estadual de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), o Programa Redes de Cooperação para micro, pequenas e médias empresas.

O Programa desenvolveu uma metodologia específica, constituído de um manual com procedimentos detalhados (passo a passo), oferecendo um suporte técnico para a formação de redes empresariais, em que as redes disponibilizavam, sem custo algum, assessoria técnica e acompanhamento por um período mínimo de doze meses, podendo se estender se necessário, a cursos de capacitação empresarial (gestão) para nivelamento dos empresários e também curso técnico e específico para cada rede desenvolvida conforme a sua necessidade (SEDAI, 2000).

Para o desenvolvimento deste Programa Redes de Cooperação, a SEDAI constituiu parcerias com seis Universidades gaúchas, sendo elas a UNISC (Região dos Vales do Rio Pardo e Taquari), a UNIJUI (Regiões Noroeste e Campanha), a UPF (Regiões do Planalto Médio), a UCS (Regiões da Serra Gaúcha), a UCPEL (Região Sul) e a FEEVALE (Região Metropolitana). Trabalharam neste projeto 47 consultores que aceitaram o desafio da metodologia e a colocaram em prática nos mais diversos setores. Foram constituídas 45 redes de empresas, envolvendo aproximadamente 900 empresários, mais de 10.000 postos de trabalho e um faturamento anual de R\$ 411 milhões (SEDAI, 2004).

O objetivo do Programa consiste na realização de ações conjuntas que

permitam a solução de problemas comuns e a criação de novas oportunidades, redução de custos, divisão de riscos, conquista de novos mercados, qualificação de produtos e serviços, trocas de informações e acesso a novas tecnologias.

4.2 Histórico da Redefort

A origem da AGAME, denominados Mercados Redefort ocorreu através do estímulo do Programa, denominado Redes de Cooperação, desenvolvido pela SEDAI (Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul) com parceria de seis Universidades do RS (UNISC, FEEVALE, UCPEL, UCS, UPF e UNIJUI). Este programa teve como objetivo o desenvolvimento econômico das suas Regiões através do fortalecimento das pequenas e médias empresas.

A FEEVALE, através das sensibilizações ocorridas nas suas sedes, reuniu os empresários em encontros para a apresentação do Programa. Através destas reuniões, 25 empresários estimulados com os benefícios que vislumbravam ter com a rede, formaram a AGAME (Associação Gaúcha de Mercados), que criou a marca REDEFORT e que hoje é conhecida como Mercados REDEFORT.

4.3 Constituição da Redefort

Os empresários com orientação do consultor da FEEVALE, iniciaram a implementação da metodologia desenvolvida no Programa em janeiro de 2001.

Formaram o Estatuto Legal (mecanismo necessário para o registro da associação), o Regulamento Interno (mecanismo necessário para as relações entre os associados), e o Código de Ética (mecanismo para doutrinar e zelar pelos interesses dos associados) da Associação Gaúcha de Mercados (AGAME), rede do setor varejista de alimentos desenvolvida neste projeto, que teve sua sede inicial localizada na rua Emílio Hauschild nº 70, bairro Vila Nova no município de Novo Hamburgo/RS, região do Corede do Vale do Rio dos Sinos no Estado.

A primeira diretoria da rede foi eleita no dia 12 de fevereiro de 2001, assim determinada: Presidente – Sr. Luiz Carlos Callegaro (N. E. Calegarro); Vice Presidente – Sr. João Andreis (Comercial de alimentos Mattana); 1º Diretora secretária – Sra. Zilda Bernardete Riva (Mercado Riva); 2º Diretor secretário – Sr. Leandro de Oliveira (Mercado Centenário); 1º Diretor tesoureiro – Sr. Limário Kamphorst (Mercado Silva) e 2º Diretor tesoureiro – Sr. José Edson Callegaro (Mercado Callegaro). A data da fundação da AGAME, registrada no Cartório de Registros Especiais foi o dia 12 de fevereiro de 2001.

4.4 Estratégias da Redefort

A partir da formação da associação os integrantes elaboraram o seu planejamento estratégico para o período de 2001 a 2003. Através deste planejamento, foi desenvolvida a missão da AGAME que é “unir e fortalecer as empresas do ramo de mercados, através de parcerias com os seus fornecedores, obtendo qualidade, tecnologia e competitividade, buscando satisfação dos associados e clientes”. Neste processo do planejamento da rede, os associados juntamente com uma agência de publicidade, foi desenvolveram e criaram a marca da associação, denominada “MERCADOS REDEFORT”.

A associação estabeleceu o perfil para os futuros associados no seu planejamento: micros ou pequenas empresas, com área mínima construída de 100 (cem) metros quadrados e faturamento médio mensal não inferior a R\$ 15.000,00 (quinze mil reais). A abertura de novas lojas ou admissão de novas associadas fica condicionada ao critério de zoneamento, sendo que a distância mínima linear entre lojas, nos bairros, é de 1000 (mil) metros, e de 700 (setecentos) metros no centro das cidades de grande movimento. Este projeto de expansão da rede conta com o apoio das Universidades parceiras da SEDAI/RS que conduziram a expansão da rede por todo o Estado. Hoje a marca REDEFORT está presente em 33 (trinta e três) municípios e em 11 (onze) dos 22 (vinte e dois) Coredes pertencentes ao Estado, contando com de 94 (noventa e quatro) associados. Os municípios onde estão localizados os integrantes da Redefort são: Novo Hamburgo, São Leopoldo, Sapucaia do Sul, Sapiranga, Campo Bom, Montenegro, Ivoti, Estância Velha, Portão, Viamão, Porto Alegre, Gravataí, Capela dos Santana, Rio Grande, Pelotas, Capão do Leão, Ijuí, Pejuçara, Cruz Alta, Boa Vista do Incra, Estrela, Muçum, Colinas, Santa Tereza, Westfália, Rio Pardo, Santa Cruz do Sul, Caxias do Sul, Três Coroas, Parobé, Santa Maria do Herval, Mostardas e Palmares do Sul, conforme Anexo III e Anexo IX (www.fee.rs.gov.br).

Nestes três anos de atividade a Redefort já apresenta os seguintes benefícios aos seus associados: sede própria localizada na rua Potiguara, n.º 123 no bairro Canudos em Novo Hamburgo/RS, com estrutura para a realização das assembleias, reuniões, cursos e palestras; funcionários para atendimento dos associados; marketing compartilhado (Anexo X a XI); negociação conjunta; sorteio de prêmios (Anexo XII); negociações diretas com grandes fornecedores; compartilhamento das informações (Anexo XVII); manual com padronização das fachadas e distribuição interna das lojas (Anexo XIII a XVI); padronização da rede dos uniformes para os funcionários e proprietários das empresas, site próprio da Redefort para acesso dos associados realizarem suas consultas de preços e pedidos de produtos (Anexo XVII e XVIII) e cartão próprio da rede para fidelização dos cliente.

Tais benefícios serão verificados nas análises dos resultados da pesquisa.

4.5 Apresentação e análise dos dados

Os dados apresentados seguem a estrutura do questionário (Anexo II), que foi a ferramenta utilizada para coleta de informações da Redefort.

4.5.1 Localização dos Mercados Redefort

Apresentamos a seguir a localização dos Mercados Redefort pesquisados e distribuídas proporcionalmente em relação aos Coredes (Quadro 7).

Ao analisar a distribuição das empresas pesquisadas em relação aos Coredes, verifica-se que 27,2% estão localizados no Vale do Rio dos Sinos, seguidos de 13,6% no Corede Sul, 11,1% no Corede Alto Jacuí, 9,9% nos Coredes Metropolitanos Delta do Jacuí e Vale do Rio Pardo, 8,6% no Corede Noroeste Colonial, 7,4% no Corede do Vale do Taquari, 6,2% no Coredes da Serra e Outros (que engloba os Coredes do Paranhana, Litoral e Vale do Caí).

O Corede do Vale do Rio dos Sinos se destaca dos demais com o maior número de associados, sobretudo pelo fato da sua sede estar na sua região, maior número de municípios nas suas proximidades e também pela adesão inicial das empresas onde iniciou as redes.

QUADRO 7 - Região de localização dos Mercados Redefort

Coredes	Nº Citações	Frequência
Vale do Rio dos Sinos	22	27,2%
Sul	11	13,6%
Alto Jacuí	9	11,1%
Metropolitano Delta Jacuí	8	9,9%
Vale do Rio Pardo	8	9,9%
Noroeste Colonial	7	8,6%
Vale do Taquari	6	7,4%
Serra	5	6,2%
Outros (Paranhana, Litoral e Vale do Cai)	5	6,2%
TOTAL	81	100%

Fonte: dados da pesquisa

4.5.2 Tempo de atividades

Em relação ao tempo de atividade da empresa sob a administração do associado, verifica-se que 35,80% das empresas estão no mercado com a mesma administração de 11 a 20 anos. Em segundo ficaram as empresas com período de tempo entre 7 a 10 anos com 23,46% (Figura 3).

A figura 3 evidencia que 67,90% das empresas ligadas aos Mercados Redefort tem um tempo de atuação superior a 7 anos ou mais anos, ou seja, trata-se de empreendimentos consolidados sob o ponto de vista de gestão de negócios.

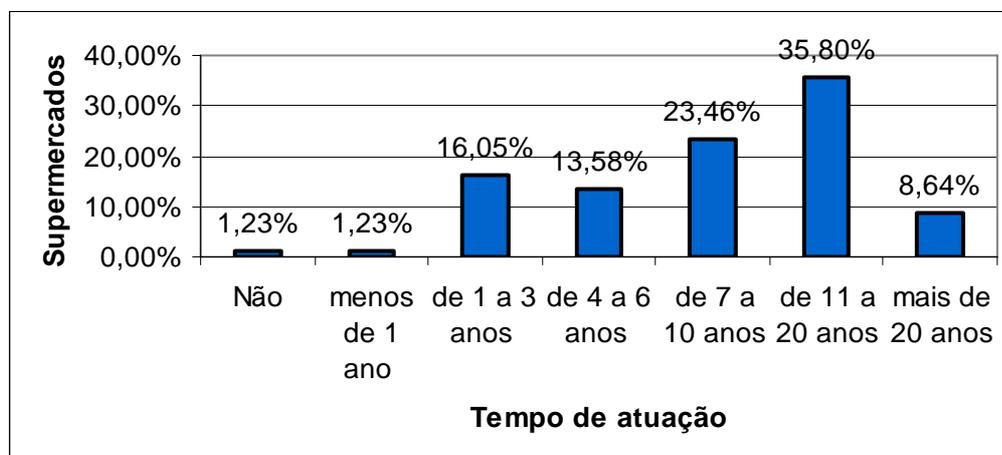


FIGURA 3 – Tempo de atuação no segmento sob mesma administração ³
 Fonte: dados de pesquisa

4.5.3 Adesão na Redefort

Quanto ao ingresso do empresário na Redefort verificou-se que 44,45% dos pesquisados ligaram-se à rede no ano de 2002 representando 36 associados, sendo que 18,52% ingressaram no primeiro semestre e 25,93% engajaram-se no segundo semestre, entraram na rede 13 associados representando 16,05% e porque houve poucos trabalhos da equipe de expansão da rede.

O aumento do número de associados ocorreu devido ao trabalho planejado da equipe de expansão da rede juntamente com auxílio de consultores das Universidades da UNISC, UNIJUÍ, UPF, UCPEL e UCS (Quadro 8).

³ Tempo de atividade da empresa (associado) com a mesma administração.

QUADRO 8 – Adesão de associados na Redefort

Período de entrada na Redefort	Associados	Frequência.
No ano de 2000	12	14,81%
1º semestre de 2001	9	11,11%
2º semestre de 2001	10	12,35%
1º semestre de 2002	15	18,52%
2º semestre de 2002	21	25,93%
1º semestre de 2003	5	6,17%
2º semestre de 2003	8	9,88%
Não Respondeu	1	1,23%
Total	81	100%

Fonte: Dados de pesquisa

Das empresas entrevistadas, 16,05% delas ingressaram na rede no ano de 2003. Este número só não foi maior porque as universidades não estavam mais participando do processo e a rede teve que planejar novas estratégias relacionadas às expansões.

4.5.4 Quantidade de *check-outs* (caixas registradores)

Quanto a quantidade de caixas registradoras existentes nos mercados pesquisados, verificamos que 51,9% possuem apenas 01 *check-out* e que 46,9% de 02 a 04. Por outro lado, apenas 1,2% possuem de 04 a 08 caixas (Quadro 9).

QUADRO 9 – Quantidade de *check-outs*

Check Outs	Nº Citações	Frequência
1	42	51,90%
de 2 a 4	38	46,90%
de 4 a 8	1	1,20%
TOTAL	81	100%

Fonte: Dados de pesquisa

Se questionou também dos associados se o número de *check-outs* aumentou após o ingresso na rede, 59,3% responderam que não e 40,7% responderam que sim (Quadro 10).

QUADRO 10 – Aumento de *check-outs*

Aumento Check Outs	Nº Citações	Frequência
Não	48	59,30%
Sim	33	40,70%
TOTAL	81	100%

Fonte: Dados de pesquisa

Para os 33 associados que tiveram o aumento dos *check-outs*, se questionou o quanto a mais aumentou, e verificou-se que 27 associados tiveram o incremento de apenas um *check-out*. Outros dois associados tiveram um aumento de apenas dois *check-outs*, um respondeu que dobrou sendo que anteriormente ele tinha dois, passando para quatro *check-outs* e três associados não responderam a questão.

Aqui verificou-se que 40,70% dos associados entrevistados tiveram aumento no volume operações no caixa registrador e sentiram necessidade de

aumentar o número das registradoras. Isto ocorreu principalmente após o ingresso na rede.

4.5.5 Tamanho da loja

No que se refere ao tamanho da loja do associado verificou-se que 40 associados possuem mais de 200 m² de área de vendas, representando 49,38% dos pesquisados. Outros 30 possuem área de vendas de 100 a 200 m² representando 37,04% e 11 associados possuem área de vendas de 50 a 100 m², representando 13,58% do total (Figura 4).

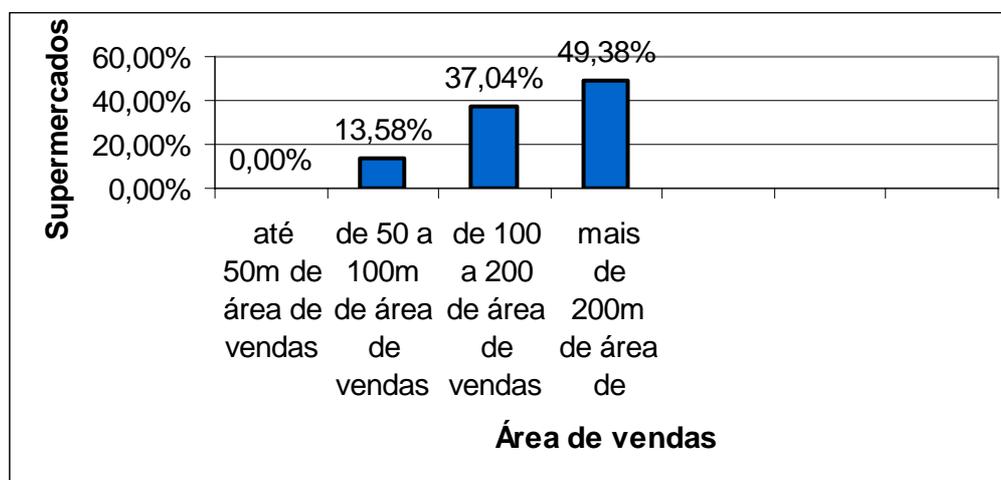


FIGURA 4 – Tamanho da área de vendas dos mercados
Fontes: Dados da pesquisa

Neste mesmo contexto se questionou aos associados se a área de vendas aumentou após o ingresso na Redefort, e 49 associados responderam negativamente, representando 60,49% e 32 associados responderam afirmativamente, representando 39,51% dos pesquisados (Quadro 11).

QUADRO 11 – Aumento da área de vendas

Aumento m²	Nº Citações	Freqüência
Não	49	60,49%
Sim	32	39,51%
TOTAL	81	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Os associados que aumentaram a sua área de venda o fizeram não em função do volume de faturamento que aumentou, mas sim para uma melhor adequação de visualização dos produtos devido a nova concepção de vendas.

4.5.6 Pessoas que trabalham na empresa

Em relação a quantidade de pessoas que trabalham na empresa associada, 39 associados responderam que de quatro a seis pessoas trabalham nela, representando 48,15%. Outros 17 associados responderam que mais de dez pessoas trabalham nelas representando 20,99% do total. Na seqüência 13 associados responderam que trabalham até três pessoas representando 16,05% do total e por fim, 12 associados possuem de sete a dez pessoas no mercado representando 14,81% (Figura 5).

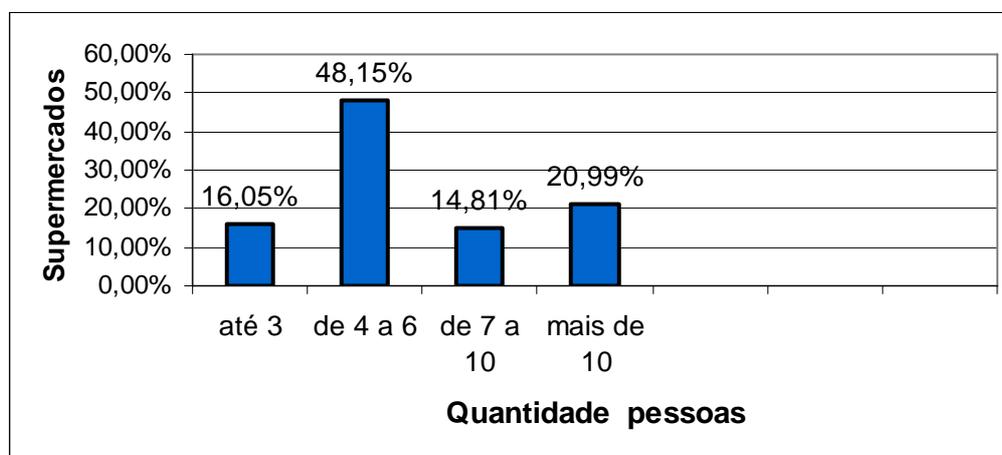


FIGURA 5 – Quantidade de pessoas que trabalham no mercado
 Fonte: Dados de Pesquisa

Foi questionado se o número de pessoas que trabalham na loja aumentou após a adesão à Redefort e 48 associados responderam afirmativamente, 33 responderam negativamente, representando 59,26% e 40,74% respectivamente. Dos 48 associados, 23 responderam que aumentaram duas pessoas, 07 pessoas aumentaram três pessoas, outros 07 responderam que o aumento foi de cinco funcionários, 05 associados aumentaram quatro pessoas a mais, outros cinco somente um funcionário a mais e 01 não respondeu a questão (Quadro 12).

QUADRO 12 – Número de funcionários a mais após adesão à Redefort

Quantos funcionários a mais	Nº Citações	Freqüência
2	23	28,40%
3	7	8,64%
5	7	8,64%
4	5	6,17%
1	5	6,17%
Não responderam	34	41,98%
TOTAL	81	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Como a maioria dos associados são empresas familiares, em que a família participa dos processos internos, os que tiveram aumento no quadro pessoal o fizeram em função de dar um melhor atendimento para os seus clientes.

4.5.7 Faturamento mensal

Na questão sobre qual o seu faturamento médio mensal, verificou-se que o maior número de respostas apresenta faturamento acima de R\$ 30.000,00, representando 70,37% dos pesquisados. Já 16 associados possuem faturamento médio mensal de R\$ 20.000,00 a R\$ 30.000,00 representando 19,75% dos pesquisados (Quadro 13).

QUADRO 13 – Faturamento das empresas

Faturamento	Nº Citações.	Frequência
Acima de R\$ 30.000,01	57	70,37%
De R\$20.000,01 a R\$ 30.000,00	16	19,75%
De R\$15.000,01 a R\$ 20.000,00	6	7,41%
De R\$10.000,01 a R\$ 15.000,00	2	2,47%
De R\$5.000,01 a R\$ 10.000,00	0	0,00%
Até R\$ 5.000,00	0	0,00%
TOTAL	81	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação ao faturamento após a adesão à rede, 69 associados responderam que suas vendas tiveram incremento. E conforme o quadro abaixo, 34 associados tiveram aumento em até 20%, 16 associados aumentaram acima de 80% e 13 associados aumentaram seu faturamento em

média de 21 a 40%, cinco tiveram incremento de 41 a 60% e um teve aumento no faturamento de 61 a 80% (Figura 6).

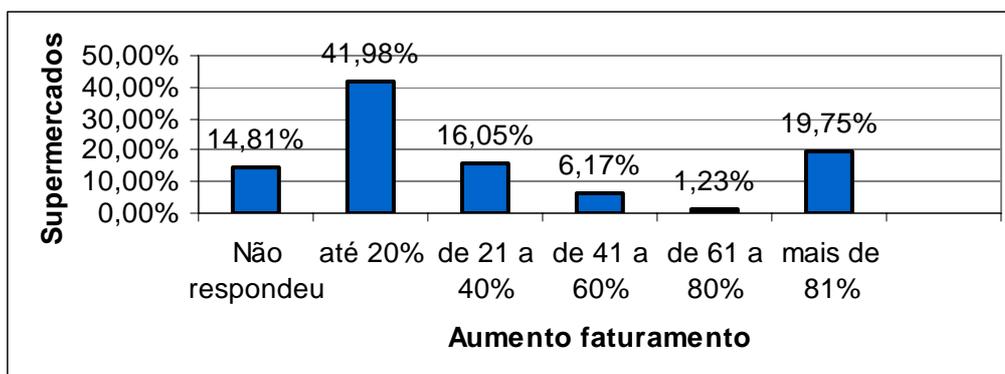


FIGURA 6 – Aumento do faturamento após ingresso na Redefort.
 Fonte: Dados da pesquisa

Os associados aumentaram devido seu faturamento após a participação na rede, devido a nova visão do empresário, qualificação dos serviços e com produtos competitivos.

4.5.8 Perfil dos mercados da Redefort

No propósito de identificar o perfil dos associados da rede pesquisada considerou-se variáveis como tempo de atuação, quantidade de *check-outs*, tamanho da área de vendas dos mercados, quantidade de pessoas que trabalham e média de faturamento.

Observa-se nas informações apresentadas até aqui, que 54,32% dos associados pesquisados estão em atividade de 1 a 10 anos, 35,80% de 11 a 20 anos e 8,64% com mais de 20 anos.

Outra variável identificada é em relação a quantidade de área de venda dos associados. Constatamos que 49,38% apresentam áreas de vendas acima de 200m², 37,04% com áreas de 100 a 200m² e 13,58% de 50 a 100 m².

O número médio de pessoas que trabalham nos mercados, constatamos que 48,15% trabalham de quatro a seis pessoas, 20,99% com mais de 10 pessoas, 16,5% até três pessoas e 14,81% com sete a dez pessoas.

Identificamos também que 51,09% possuem apenas um *check-outs*, 46,9% possuem de dois a quatro e apenas um de quatro a oito *check-outs*. E, segundo Parente (2000) e Las Casas (2000) o formato dos mercados associados na Redefort podem ser considerados **minimercados** e **supermercados compactos**. Em 59,30% dos estabelecimentos não houve aumento *check-outs*, mas em 40,70% constatou-se a aquisição de novas registradoras após entraram na rede, em função do aumento no volume de vendas.

4.5.9 Marketing da Redefort

Nesta questão os dados levantados evidenciam que 47 associados adotaram os trabalhos de marketing oferecidos pela rede e 34 adotaram parcialmente, representando 58,02% e 41,98% respectivamente (Figura 7).

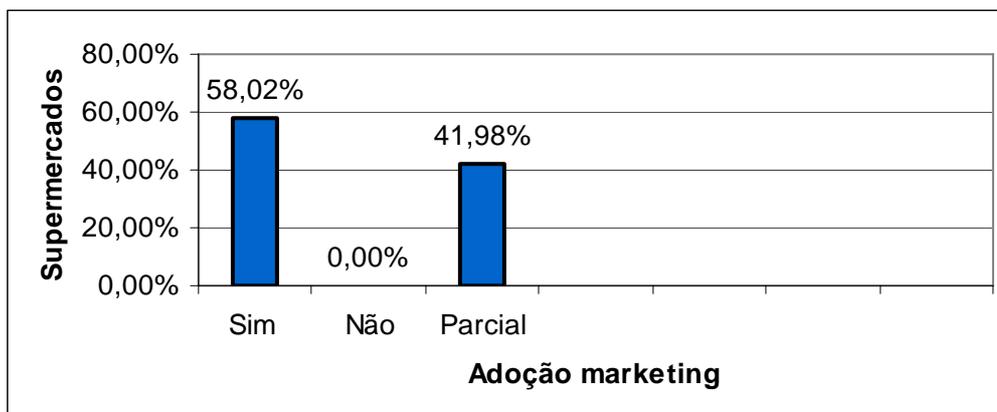


FIGURA 7 – O Associado adotou o marketing da rede
Fonte: Dados de Pesquisa.

Na questão, se esta mudança refletiu nos resultados da empresa 75 associados responderam positivamente, ou seja, que refletiu nos resultados da empresa, quatro associados não responderam e dois associados tiveram nenhum resultado (Figura 8).

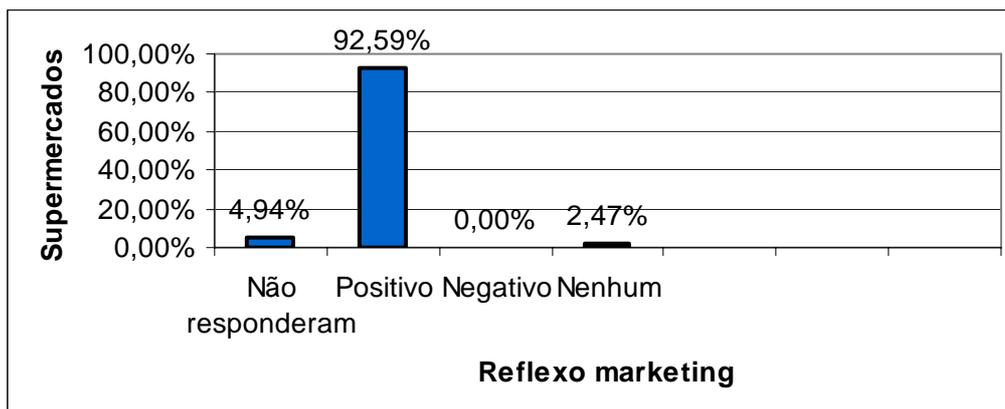


FIGURA 8 – Reflexo do material de marketing da rede nos resultados da empresa.
Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que existe um grande trabalho por parte da rede e dos associados nesta área, a localização, distribuição e variedade de produtos, conhecimentos do pessoal de vendas, rapidez para pagar, horários de atendimento, qualidade do atendimento, *layout* da loja e vagas para estacionamento são alternativas a serem exploradas, e que empresários do setor varejista deixam de analisar e utilizar, conforme Berry *et al* (2001).

Anteriormente, poucos empresários associados na rede preocupavam-se com questões relacionadas ao marketing, devido a dificuldade e ao planejamento de recursos para esta área ou por desconhecer o assunto.

4.5.10 Dificuldades para competir no mercado

Em relação às dificuldades que as empresas associadas enfrentam para competir no mercado as respostas múltiplas de no máximo cinco que mais se

destacaram foram: preços (80,25%); publicidade e propaganda (60,49%); vendas a prazo (55,56%); controle dos custos (55,56%) e qualidade dos serviços (53,09%). Também foram registrados outros fatores com representatividade como: representação com fornecedores, mão de obra, qualificação dos produtos, acesso a créditos e prazo de pagamento entre outros (Quadro 14). No item Outros, do quadro 14, foram englobados fatores considerados no questionário como: concorrência desleal, aumento do tamanho da loja, falta de informação do setor, tempo disponível para efetuar todas as funções, falta de parceria com grandes fornecedores como Nestlé, Coca Cola, grandes redes de mercados próximos, forma de agir com fornecedores e tributos federais.

QUADRO 14 – Dificuldade das empresas em competir no mercado.

Dificuldades	Nº Citações	Freqüência
Preço	65	80,25%
Publicidade e propaganda	49	60,49%
Controle de Custos	45	55,56%
Vendas a Prazo (inadimplência)	45	55,56%
Qualidade dos serviços	43	53,09%
Comunicação com os fornecedores	32	39,51%
Mão de obra (pessoal)	28	34,57%
Qualidade dos produtos	19	23,46%
Acesso ao crédito	18	22,22%
Prazo de pagamento	11	13,58%
Outros	16	19,75%
Total	81	

Fonte: Dados da pesquisa.

Na visão dos empresários entrevistados a grande dificuldade de se compertir está relacionado ao preço dos produtos. Muitas empresas concorrentes realizam promoções de vendas com preços baixos do custo com o objetivo de atrair novos clientes.

4.5.11 Ações estratégicas antes e depois de ingressar na Redefort

Nesta questão o objetivo era verificar quais as ações que os empresários utilizavam antes da adesão e usam após o ingresso na Redefort. Ela permitia mais de uma resposta sendo no máximo cinco. Pode-se verificar no quadro 15 que houve mudanças significativas de comportamento do empresário nas suas ações. Como as respostas eram múltiplas, permitiu-se aos associados responderem até cinco ações mais utilizadas. Antes da adesão da rede os fatores mais indicados foram: o preço com 42 (51,90%) citações, as promoções com 39 (48,10%) citações e nenhum tipo de ação com 22 (27,20%) citações. Após a adesão, estes empresários adotaram um novo comportamento empresarial em que passaram a oferecer aos seus clientes uma qualificação maior nos serviços já oferecidos. Observa-se isso quando verificamos que fatores como preço tiveram um incremento de 38,20 pontos percentuais e as promoções um incremento de 38,10 pontos percentuais. Também verifica-se que antes 22 associados não utilizavam nenhuma estratégia nos seus mercados e que esse número não existe mais (Quadro 12 e Figura 9).

QUADRO 15 - Ações estratégica dos associados antes e depois do ingresso na Redefort

Ações Estratégicas Antes e Depois do Ingresso na Redefort				
Ações Estratégicas	ANTES		DEPOIS	
	N.º Citações	%	N.º Citações	%
Preço	42	51,90%	73	90,10%
Promoção	39	48,10%	65	80,20%
Diversificação de Produtos	19	23,50%	59	72,80%
Sorteios	18	22,20%	39	48,10%
Diversas Marcas	11	13,60%	36	44,40%
Serviços Diferenciados	19	23,50%	36	44,40%
Marketing	10	12,35%	33	40,70%
Nenhuma ação	22	27,20%	0	0,00%
TOTAL	81		81	

Fonte: Dados da Pesquisa

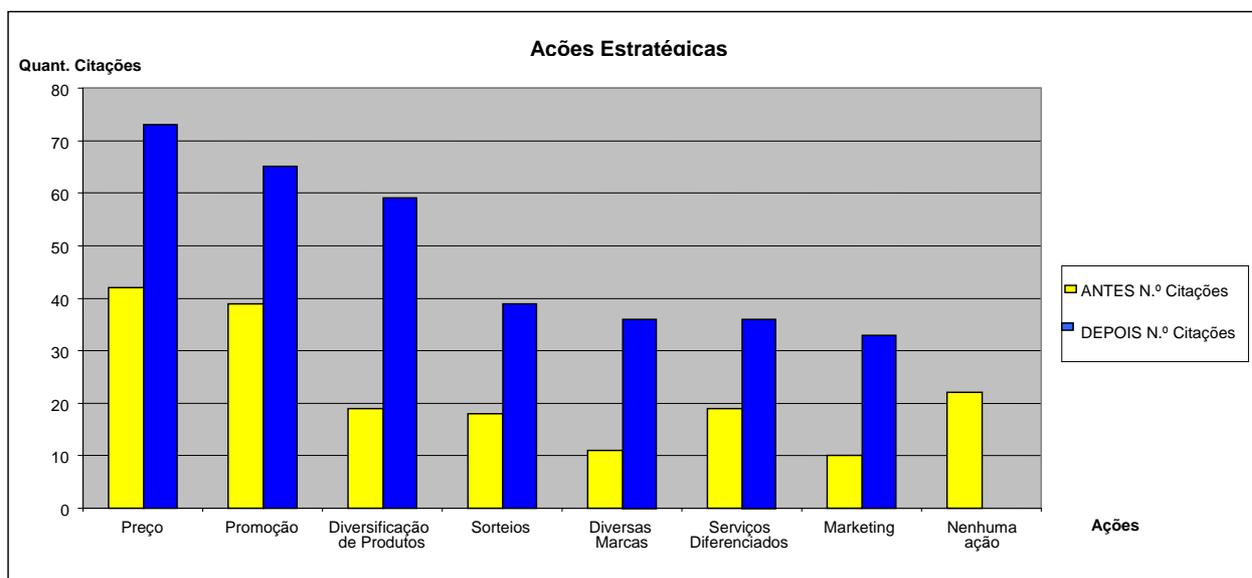


FIGURA 9 – Ações estratégicas antes e depois do ingresso na Redefort
Fontes: Dados da Pesquisa

Aqui podemos contatar o que Ferraz *et al* (1996) abordam: cada empresa é parte integrante de um sistema, que favorece ou restringe seu potencial, de modo que a sua competitividade não depende só das condições internas da empresa. Neste sentido as empresas passaram a estar num outro ambiente em que a partir das suas ações começaram a formular e implantar estratégias concorrenciais que lhe permitam avançar no seu mercado.

4.5.12 Promoções realizadas pela Redefort

No quadro abaixo verificamos que 74 associados utilizam e divulgam as promoções oferecidas pela rede e 7 utilizam parcialmente as promoções. Também se questionou quais os tipos de divulgação utilizados e se os

associados usam os panfletos das promoções anunciadas em rádio, tv e carro de som (Quadro 16).

QUADRO 16 – Divulga promoções da Rede

Divulga promoções	Nº Citações	Frequência
Sim, todas	74	91,36%
Parcial, apenas algumas	7	8,64%
Nenhuma	0	0,00%
TOTAL	81	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Existe na rede uma preocupação de todos associados na promoção em conjunto dos produtos ofertados coletivamente. Todos os associados procuram participar das promoções dos produtos oferecidos nos panfletos promocionais. O associado eventualmente não participa devido a falta do produto na prateleira devido ao não fornecimento do fabricante ou devido a produto que não é aceito na sua região.

4.5.13 Percepção de melhorias

Nesta questão verifica-se o quanto a rede proporciona melhorias ao associado e quais os tipos. O pesquisado tinha a opção de respostas múltiplas. Constatou-se que a rede proporcionou melhorias ao seu associado e se verificou que os itens que tiveram maior representatividade foram: melhores condições de negociação nas compras (92,59%), aumento na variedade de produtos na loja (80,25%), aumento no volume de vendas (76,54%) e conquista de novos clientes (72,84%) (Quadro 17).

QUADRO 17 – Melhorias Proporcionadas Pela Redefort

Melhorias	Nº Citações	Freqüência
Melhores condições de negociação nas compras	75	92,59%
Aumento na variedade de produtos na loja	65	80,25%
Aumento no volume de vendas	62	76,54%
Conquista de novos clientes	59	72,84%
Melhorias tecnológicas	16	19,75%
Redução na inadimplência	11	13,58%
Redução de custos	11	13,58%
Outros	19	23,46%
TOTAL	81	

Fonte: Dados da pesquisa.

A rede passou a oferecer aos seus associados vários benefícios, dos quais destacamos os seguintes:

- mecanismos específicos para condução da rede, como estatuto social, regulamento interno e código de ética;
- Planejamento conjunto da rede: objetivos e metas desenvolvidas, juntamente com as ações para os próximos 24 meses;
- marketing compartilhado:
 - a) folder da rede (Anexo V);
 - b) bandeirolas (Anexo VI);
 - c) *banners* (Anexo VII)
 - d) brindes promocionais (Anexo VIII e IX)
 - e) panfletos mensais de vendas (Anexos X e XI);
 - f) cartazes para campanhas (Anexo XII);
 - g) padronização de frota de veículos (Anexo XIII);

- h) Projetos de padronização de fachadas;
 - i) Agência de publicidade para desenvolvimento de anúncios em jornais, rádios e tv; e
 - j) Arquitetos para desenvolvimento e orientação de fachadas.
- *site* próprio na Internet;
 - treinamento gratuito para empresários e colaboradores;
 - sede própria no município de Novo Hamburgo para: reuniões da diretoria e dos grupos de trabalhos, assembléias gerais, cursos, palestras, negociação com fornecedores.
 - sedes regionais nos municípios de Rio Grande, Ijuí, Santa Cruz do Sul e Caxias do Sul. Como já são grupos maiores a rede disponibilizou estrutura regional para: reuniões com equipes de trabalhos, negociação com fornecedores regionais e computadores para a elaboração dos pedidos.
 - marca própria registrada “Mercados Redefort”.

4.5.14 Aumento e redução nos custos dos produtos e dos custos do associado

Neste item foram questionados se houve aumento dos custos ou alocação de novos custos e se a empresa reduziu o custo dos produtos após a adesão na rede. Com relação a novos custos 77,78% responderam que tiveram aumento e 20,99% não tiveram (Figura 10).

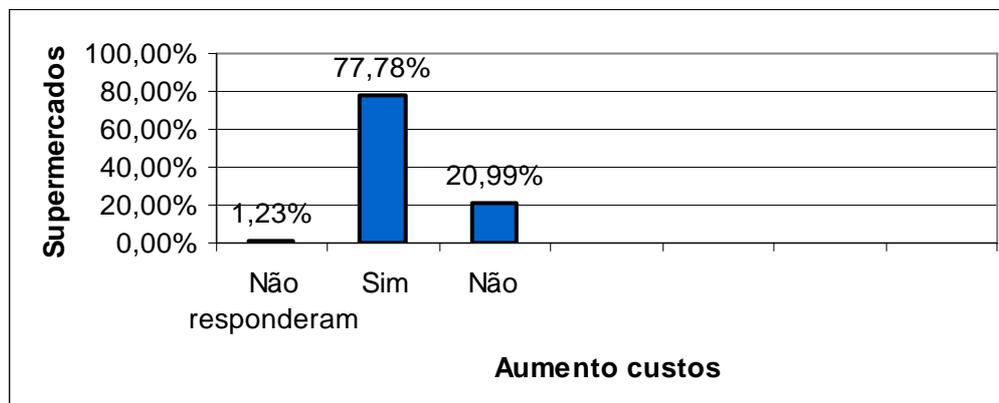


FIGURA 10 – Aumento dos custos da empresa após ingresso na Redefort
 Fonte: Dados da pesquisa

Aqui o associado na sua maioria responderam afirmativamente no aumento dos seus custos mensais ao ingressarem na associação. Mas mesmo que seja visível este aumento, ele é compensador tendo em vista a outros benefícios que a rede proporciona que se fosse custeados de forma individual, ou os custos seriam maiores e talvez algumas das ações ficariam inviáveis de serem feitas de forma individual.

QUADRO 18 – Redução dos custos dos produtos comprados

Redução de custos	Nº Citações	Freqüência
Sim	48	59,30%
Não	33	40,70%
TOTAL	81	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Apesar da rede conseguir negociar com seus fornecedores preços melhores que os negociados de forma individual, a rede não conseguiu diminuir os custos da distribuição para a entrega das mercadorias para o associado. Na maioria dos casos antes da rede os associados negociavam diretamente com o atacadista.

Hoje a rede está negociando na maioria dos casos com fabricant, ficando em alguns casos com o custo do transporte.

No propósito de verificar se os associados tiveram redução nos custos das mercadorias adquiridas, constatamos que do total dos pesquisados 59,3% tiveram redução, enquanto que 40,70% não tiveram (Quadro 18). Pode-se observar que as mercadorias adquiridas para 40,70% dos associados não sofreram redução, isso ocorre em alguns casos pelo fato do fornecedor fornecer propostas paralelas para alguns associados tentando desarticular algumas ações de negociação da rede, e em outros casos pela proximidade de localização do fornecedor com os associados em determinadas regiões.

4.5.15 Situação da empresa antes e depois da Redefort

Apresentamos a seguir como estava a situação das empresas associadas antes e depois de ingressar na Redefort, analisando os seguintes fatores: resultados financeiros, vendas, marketing, qualificação técnica, qualificação dos recursos humanos, atendimento, novas tecnologias, novos mercados, poder de negociação, poder de compra e motivação interna (Quadro 19 e 20).

Ao observar o Quadro 19, constatamos que 54 associados (66,67%) estavam pouco satisfeitos com os seus resultados financeiros da empresa.

Constatamos que 59 associados (72,84%) mostravam-se insatisfeitos nas suas ações na área de vendas.

No marketing, observou-se que 70 associados (86,42%) tinham pouca ação ou investimentos nesta área.

Com as ações de poder de compra e poder de negociação antes da rede, 70 (86,42%) empresas estavam insatisfeitas com os seus resultados.

QUADRO 19 – Situação das empresas antes da Redefort

Fatores/ Grau Satisfação	ANTES						Total
	1	2	3	4	5	6	
Resultados financeiros	0	25	29	26	0	1	81
Vendas	5	23	31	21	1	0	81
Marketing	28	27	15	7	3	1	81
Qualificação técnica	28	26	17	8	2	0	81
Qualificação de RH	29	24	18	8	1	1	81
Organização	13	24	25	14	4	1	81
Atendimento	1	22	26	27	4	1	81
Tecnologia	29	18	24	7	2	1	81
Novos mercados	27	24	21	6	2	1	81
Poder negociação	12	32	26	10	1	0	81
Poder compra	12	34	24	8	3	0	81
Motivação	5	31	27	14	2	2	81
Legenda	1	Insatisfatório					
	2	Regular					
	3	Pouco satisfatório					
	4	Satisfatório					
	5	Muito satisfatório					
	6	Sem condições opinar					

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 20 verificamos que após o ingresso na rede 68 empresários (83,95%) passaram a ficar satisfeitos ou muito satisfeitos com os seus resultados financeiros. Pois aumentaram o seu volume de vendas, conseqüentemente o seu faturamento.

Posteriormente, utilizando novas estratégias nas vendas, 73 (90,12%) associados ficaram satisfeitos refletindo no resultado final da empresa.

Com novas ações de marketing, 73 (90,12%) associados se beneficiaram refletindo em melhorias nas empresas.

Já nos fatores de qualificação técnica e de RH e organização, verificou-se poucas atividades por parte da Redefort acarretando insatisfação do associado nestas áreas.

QUADRO 20 - Situação das empresas depois da Redefort

Fatores / Grau satisfação	DEPOIS						Total
	1	2	3	4	5	6	
Resultados financeiros	0	3	8	57	11	2	81
Vendas	0	2	5	53	20	1	81
Marketing	0	2	5	53	20	1	81
Qualificação técnica	0	12	38	26	4	1	81
Qualificação de RH	0	19	35	23	3	1	81
Organização	1	7	22	38	11	2	81
Atendimento	1	1	4	50	22	3	81
Tecnologia	2	7	26	30	14	2	81
Novos mercados	0	7	22	25	24	3	81
Poder negociação	1	3	4	35	35	3	81
Poder compra	0	3	5	38	32	3	81
Motivação	0	1	17	31	29	3	81
Legenda	1	Insatisfatório					
	2	Regular					
	3	Pouco satisfatório					
	4	Satisfatório					
	5	Muito Satisfatório					
	6	Sem condições opinar					

Fonte: Dados da pesquisa.

Nas ações de atendimento também verificou-se melhorias em que 72 (88,89%) empresas estavam satisfeitas e muito satisfeitas.

Após ações conjuntas os empresários tiveram novas perspectivas de mercado e com as trocas de informações, mudaram as suas formas de agir, onde passaram na mesma proporção a ficaram satisfeitos com as oportunidades que passaram a surgir.

4.5.16 Fatores que influenciaram a participação na rede

Dentre os fatores que influenciaram o empresário em participar na Redefort, destaca-se o fato de estarem perdendo mercado para os

concorrentes, o acesso a novos fornecedores, além do perfil das empresas que fazem parte da associação e a metodologia implementada facilitando a inter-relação dos associados (Quadro 21).

Neste sentido, o resultado corrobora com a concepção de Casarotto Filho e Pires (2001) e Amato Neto (2001), quando estes autores afirmam que se as empresas não tiverem um bom nicho de mercado, dificilmente terão chances de competir atuando de forma individual e também não estão livres de perderem mercado para as grandes redes varejistas.

QUADRO 21 – Fatores que influenciaram a participação na rede

Fatores	Graus de Importância					Total
	1	2	3	4	5	
Concorrentes unidos por aliança	12	17	19	9	24	81
Insatisfação com o seu desempenho	6	14	20	14	27	81
Necessidade compartilhar custos	4	12	16	20	29	81
Estar perdendo mercado para os concorrentes	2	8	15	21	35	81
Perfil da rede, metodologia e acesso	2	1	23	24	31	81
Acesso a novos fornecedores	2	1	14	30	34	81
Participação da Universidades e Governos	3	6	21	24	27	81
Acesso a novas tecnologias e informações	3	3	19	27	29	81
Legenda	1	Não importante				
	2	Pouco importante				
	3	Importante				
	4	Muito importante				
	5	Importantíssimo				

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se afim nas empresas entrevistadas que os empresários visualizaram a necessidade de mudanças no seu mercado de atuação, na forma de agir dos concorrentes e que sozinho não teria condições de buscar maior competitividade.

4.5.17 Fatores determinantes de sucesso da Redefort

Na questão sobre quais os fatores determinantes para o sucesso, os associados acreditam que os fatores como confiança mútua, comprometimento, respeito mútuo, comunicação eficiente, relacionamento interpessoal, ética, colaboração, partilhamento dos riscos, ganhos de economia de escala, acesso a novos mercados acesso a novas tecnologias, acesso a capital, redução dos custos e maior poder de negociação são muito importantes para o sucesso da rede (Quadro 22).

Para a Redefort estes fatores são de fundamental importância, pois forma uma identidade pessoal característica desta rede, adotando procedimentos que devem ser atendidos pelos seus associados nas inter-relações com outras empresas como associadas, fornecedores, parceiros e consumidores.

QUADRO 22 – Fatores determinantes de sucesso da Redefort

Fatores	Graus de Importância					Total
	1	2	3	4	5	
Confiança mútua	1	0	12	19	49	81
Comprometimento	1	0	8	23	49	81
Respeito Mútuo	1	0	11	22	47	81
Comunicação eficiente	1	1	11	25	43	81
Relacionamento interpessoal	2	0	13	25	41	81
Ética	1	0	8	19	53	81
Colaboração	1	0	9	30	41	81
Partilhamento nos riscos	1	1	28	17	34	81
Ganhos de economia de escala	2	0	15	21	43	81
Acesso a novos mercados	1	2	9	29	40	81
Acesso a novas tecnologias	3	5	15	18	40	81
Acesso a capital	4	13	19	13	32	81
Redução de custos	1	7	16	22	35	81
Maior poder de negociação	1	0	8	20	52	81
Legenda	1	Não Importante				
	2	Pouco importante				
	3	Importante				
	4	Muito importante				
	5	Importantíssimo				

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que para a maioria dos associados, os fatores acima citados são determinantes para o sucesso de uma rede. Nada se faz sozinho, é preciso criar regras para um bom funcionamento, como numa sociedade, e todos precisam participar no processo.

4.5.18 Fatores que restringem a formação de redes

Os fatores que restringem a formação de redes ou alianças no setor segundo a visão dos empresários pesquisados são: falta de conhecimento sobre o assunto, a falta de confiança dos parceiros e a cultura individualista dos empresários (Quadro 23).

QUADRO 23 – Fatores que restringem a formação de redes

Fatores	Graus de Importância					Total
	1	2	3	4	5	
Falta de conhecimento do assunto	2	1	11	20	47	81
Falta de confiança dos parceiros	5	1	15	15	45	81
Cultura individualista dos empresários	6	1	13	13	48	81
Legenda	1	Não Importante				
	2	Pouco importante				
	3	Importante				
	4	Muito importante				
	5	Importantíssimo				

Fonte: dados da pesquisa.

Aqui os empresários foram unânimes nas respostas. É preciso conhecer bem o grupo em que irá participar, ir atrás das informações sobre o assunto não ficando apenas em respostas vagas e principalmente mudar cultura conservadora do empresário.

4.5.19 Dificuldades na negociação em conjunto na sua região

Quanto a questionamento para os associados se existem dificuldades relacionadas à negociação em conjunto com as demais lojas do seu município, 60,49% responderam positivamente, ou seja, apresentam dificuldades nas negociações, e enquanto 39,51% responderam negativamente (Figura 11).

Em caso afirmativo quais seriam estas dificuldades? Como as respostas eram múltiplas, ou seja, o associado poderia responder mais de uma, os itens que mais se destacaram foram que os preços negociados não eram satisfatórios (30 citações) e que alguns produtos negociados não tinham boa aceitação (39 citações). Também tiveram representatividade dificuldades como o volume de compras exigido que, algumas vezes, é incompatível com a sua necessidade de estoques (17 citações) e outras dificuldades como atraso na entrega de mercadorias ou a não entrega das mercadorias (12 citações), principalmente de produtos que são oferecidos em panfletos promocionais conforme Anexos X e XI (Quadro 24).

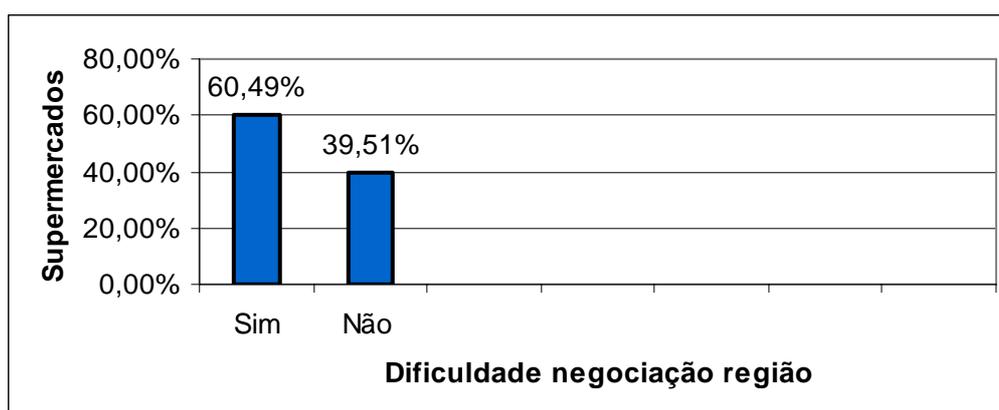


FIGURA 11 – Dificuldades na negociação conjunta na sua região
Fontes: Dados da Pesquisa

QUADRO 24 – Dificuldades encontradas nas negociações conjuntas na região

Dificuldades nas negociações	Nº Citações	Frequência
Alguns produtos/marcas negociadas não tem boa aceitação p/ clientes	39	48,15
O preço negociado pela rede não é satisfatório	30	37,04
O volume mínimo exigido de compras algumas vezes é incompatível com a sua necessidade de estoque	17	20,99
O volume mínimo exigido de compras é sempre incompatível com a sua necessidade de estoque	4	4,94
Outras	12	14,81%
Sem Respostas	32	39,51%
TOTAL	100	

Fontes: Dados da pesquisa.

Das dificuldades encontrada pelos empresários nas negociações conjuntas dos associados nas suas regiões verificou-se que a maioria das citações apontaram na dificuldade da definição da marca e dos produtos possíveis a serem negociados em conjunto não tem boa aceitação pelos clientes. Outro fator foi a dificuldade de se negociar produtos a preços que outros supermercados maiores negociam nas suas regiões. Isso ocorre devido a pressão das grandes redes junto aos fornecedores, fazendo com que eles não abram os preços por elas negociados.

4.5.20 Dificuldades na negociação em conjunto com a Redefort no Estado

Nesta questão procurou-se verificar se existia alguma dificuldade dos associados na negociação conjunta para todas as empresas associadas na Redefort no Estado. Constatou-se que sim, apesar dos benefícios já adquiridos

76,54% responderam que existem dificuldades enquanto 23,46 disseram que não (Figura 12).



FIGURA 12 – Dificuldades na negociação conjunta no Estado
Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 25 – Dificuldades encontradas nas negociações conjuntas no Estado

Dificuldades nas negociações	Nº Citações	Frequência
Alguns produtos e ou marcas negociadas pela rede não tem boa aceitação junto aos clientes de sua loja	54	66,67%
O preço negociado pela rede não é satisfatório	42	51,85%
O volume mínimo exigido de compras algumas vezes é incompatível com a sua necessidade de estoque	17	20,99%
O volume mínimo exigido de compras é sempre incompatível com a sua necessidade de estoque	1	1,23%
Outras	16	19,75%
Não responderam	19	23,46%
Total	81	

Fonte: Dados da pesquisa

Como na questão anterior, também se questionou quais os tipos de dificuldades encontradas e as respostas que tiveram maior número de citações foram: que alguns produtos e/ou marcas negociadas pela rede não tem boa aceitação junto aos clientes de sua loja (54 citações) e que o preço negociado pela rede ainda não é o satisfatório (42 citações). Também no item “outros” tivemos respostas como problemas de fornecimento das mercadorias por parte do fornecedor por questões de logística ou recebimento das mercadorias após anúncio dos panfletos promocionais (Quadro 25). Possivelmente estas dificuldades são originadas pelas diferentes distâncias entre os associados e respectivos fornecedores.

4.5.21 Negociação dos produtos

Procuramos identificar com o associado se é possível negociar preços menores individualmente e se o associado considera possível obter preços menores do que os atualmente negociados. Se constatou que segundo o associado é possível, 66,67% responderam que sim e 33,33% não acreditam (Figura 13).

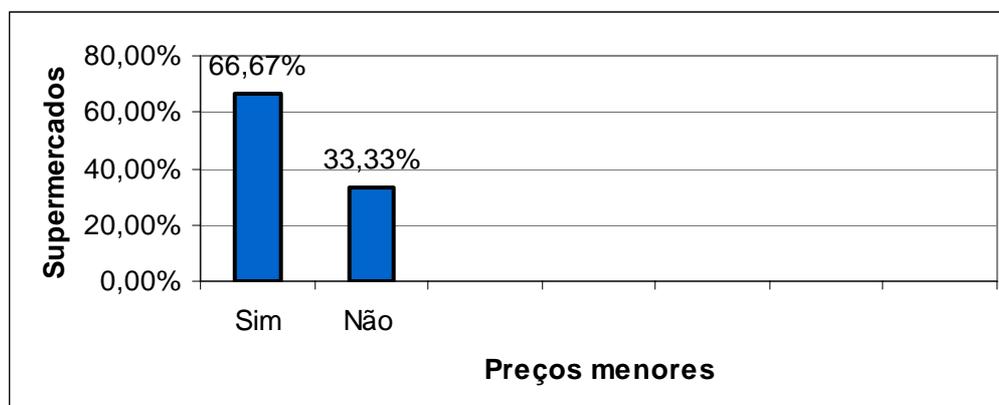


FIGURA 13 - Negociação: negocia-se individualmente preços menores fora da Rede
Fonte: Dados da pesquisa

Isso ocorre pelo fato de muitos associados ainda não se comprometerem com a rede devido a dificuldade da definição dos produtos devido a diversidade dos associados e das suas regiões e suas culturas. Muitas vezes isso também ocorre pelo fato a diversidade de fornecedores existentes que atendem somente as regiões em que atuam, não conseguindo atender as demais regiões.

Com relação a questão se o associado considera possível obter preços ainda menores do que os negociados pela rede, 73 associados responderam que sim, equivalendo-se a 90,12% dos pesquisados (Figura 14).

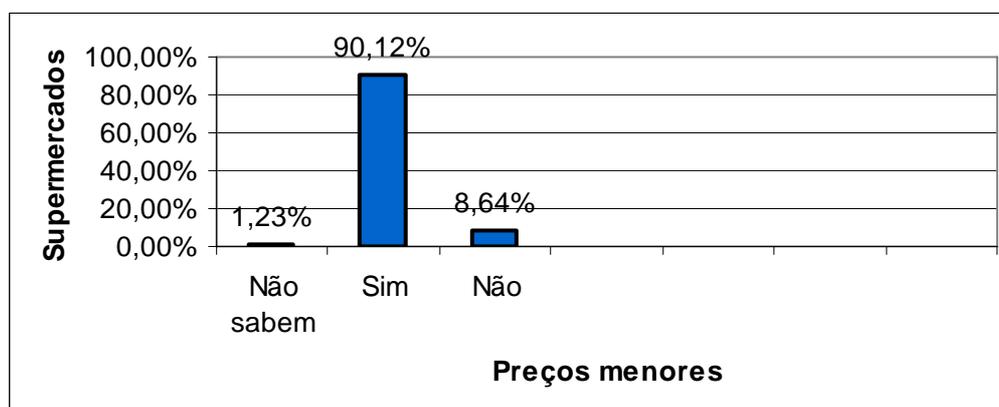


FIGURA 14 – Preços: obtém-se preços menores que os negociados
Fonte: Dados da pesquisa

Aqui verifica-se que a grande maioria dos associados acreditam que com o volume de compras que o grupos de associados dos mercados da Redefort possuem, teriam condições de negociar junto aos fornecedores preços ainda melhores que os negociados atualmente pela Rede. Isso não ocorre porque existe ainda falta de planejamento para a compra de determinados produtos, e também da falta de fidelização por parte do associado na realização dos pedidos.

4.5.22 Mudou o perfil dos fornecedores após o ingresso da empresa na Redefort

Buscamos verificar se mudou o perfil dos fornecedores após adesão na redes e o que mudou. Segundo os empresários pesquisados, 96,3% responderam sim, que o associado passou a ter novos fornecedores e também a comprar diretamente da indústria, ao invés do atacadista.

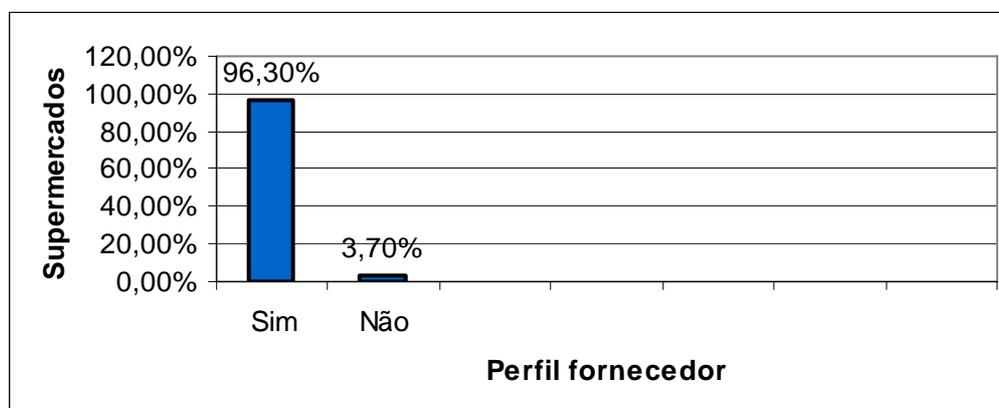


FIGURA 15 – Mudança do perfil dos fornecedores
 Fonte: Dados da pesquisa.

Os fornecedores passaram a respeitar mais os minimercados, pelo fato do poder de compra que eles possuem e também pela fidelização na parceria.

4.5.23 Participação do associado nas assembléias da Redefort

O empresário participa ou não das Assembléias que são realizadas na sede da Redefort e que razões o impedem de participar. Constatamos que 58,02% comparecem regularmente enquanto 41,98% não se fazem presentes. Os que não participam justificaram que o fator distância e a dificuldade de sair

da loja são os principais motivos do associado não poder estar presente nas assembleias.

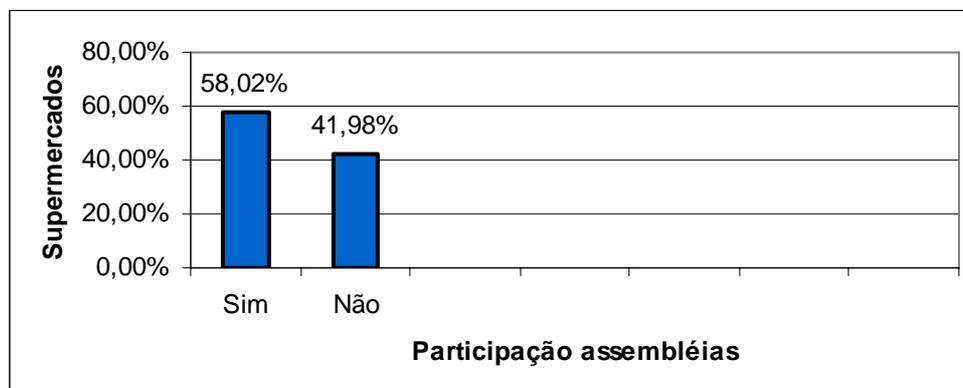


FIGURA 16 – Participação nas assembleias na sede da Redefort
Fonte: Dados da Pesquisa

4.5.24 Participação do associado nas reuniões regionais da Redefort

O associado participa regularmente das reuniões regionais com os demais associados e que motivos não o deixam participar. Dos pesquisados 86,42% participam nas reuniões, enquanto 11,11% afirmam que não participam. Os que não conseguem comparecer justificaram sua ausência mencionando fatores como dificuldade de sair da empresa, não atingir volume de compras e pelo fato de não ter outros associados no seu município ou próximo dele, dificultam a participação nessas reuniões.

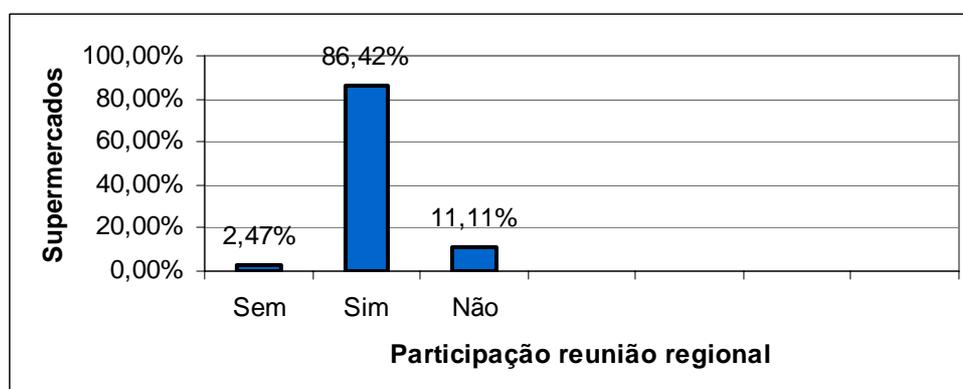


FIGURA 17 – Participação nas reuniões regionais da Redefort
Fonte: Dados da pesquisa.

4.5.25 Setores que não funcionam bem na Redefort

Com a intensão de auxiliar a rede procuramos identificar os pontos que não estão funcionando bem na Redefort. Constatamos que atividades voltadas a escolha das marcas e/ou produtos foram as mais citadas (74,07% das citações), seguidas da escolha dos fornecedores (46,91% das citações), compras compartilhadas (39,51% das citações) e outras como falta de profissionalismo nas negociações (24,69% das citações) (Figura 18).

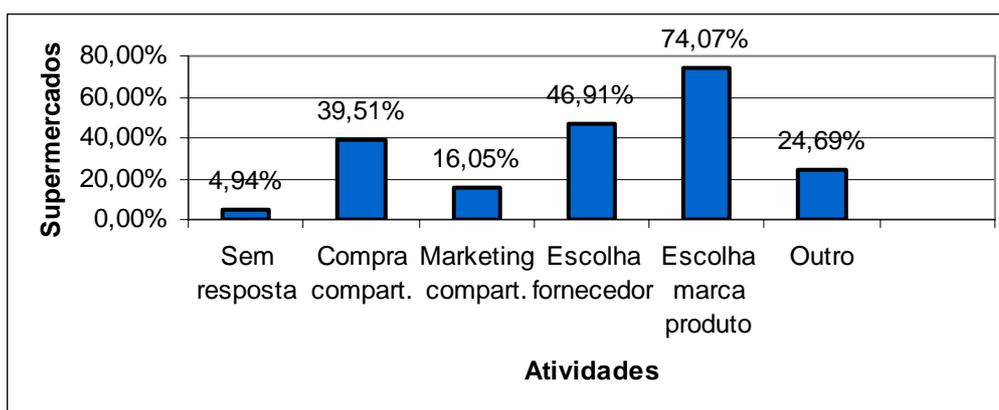


FIGURA 18 – Atividades na Redefort que não funcionam bem.
Fontes: Dados da Pesquisa

Na percepção do empresário identificou-se que 70,37% das citações colocaram como causa as diferenças de preferência dos consumidores de região ou bairros diferentes, 55,56% das citações colocaram diferenças de tamanho ou volume de vendas das empresas participantes e 40,74% das citações apontaram desinteresse ou negligência das empresas participantes nas negociações (Quadro 26).

QUADRO 26 – Razões para existirem estas falhas

Existência de falhas	Nº Citações	Freqüência
Diferenças de preferência dos consumidores de regiões e bairros diferentes	57	70,37%
Diferenças de tamanho ou de volume de venda das empresas participantes	45	55,56%
Desinteresse ou negligência das empresas participantes	33	40,74%
Falta de confiança entre as empresas participantes	8	9,88%
Outros	17	20,99%
Não responderam	5	6,17%
TOTAL	81	

Fonte: Dados da pesquisa

Como já foi mencionado anteriormente, aqui também ocorre diversidade nas opiniões da Redefort nas negociações. Pelo fato da rede estar distribuída em todo o Estado, os fatores culturais de determinadas regiões são determinantes nos critérios das escolhas dos produtos a serem comercializados.

Outro fator que dificulta as negociações são os volumes de compras impostos pelos fornecedores muitas vezes vai muito além ao volume do comercialização dos pequenos comerciantes.

4.5.26 – A Redefort reduz a individualidade do associado na tomada de decisão

Em se verificar se a Redefort reduz a individualidade dos associados, 90,12% responderam não e os 8,64% que responderam sim e justificaram pelo fato de a rede estabelecer quantidades de volume de compras (Figura 19).

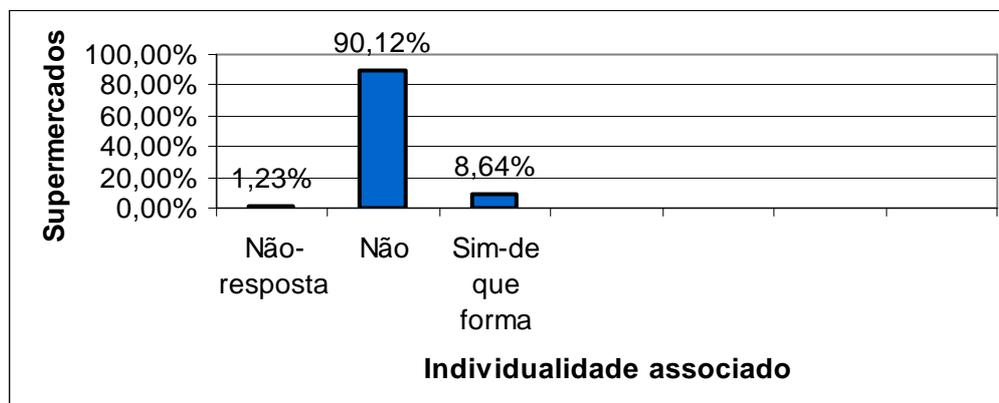


FIGURA 19 – Redução ou não da individualidade dos associados.
 Fonte: Dados da pesquisa.

Os mercados Redefort não reduzem a individualidade dos seus associados. Nenhum associado recebe privilégios na rede, todos são iguais. Todos os procedimentos internos seguem o Estatuto e o Regulamento Interno onde regem as ações da Diretoria e dos associados da Rede.

A Redefort realiza negociação conjunta para todos os associados previamente, ou seja, antes das assembleias através da equipe de negociação. Nas assembleias é que são deliberados e decididos quais os produtos e fornecedores que serão negociados.

Cada fornecedor emite nota fiscal de fatura direta para o associado, portanto, a Redefort não reduz a individualidade do associado e sim ela necessita da participação do associado para a sua sustentabilidade.

CONCLUSÃO

Cada vez mais, as pessoas organizam seu significado não em torno do que fazem, mas com base no que elas são ou acreditam que são. Enquanto isso, as redes globais de intercâmbios instrumentais conectam e desconectam indivíduos, grupos, regiões e até países, de acordo com a sua pertinência na realização dos objetivos processados na rede, em um fluxo contínuo de decisões estratégicas. Segue-se uma divisão fundamental entre o instrumentalismo universal abstrato e as identidades particularistas historicamente enraizadas. Nossas sociedades estão cada vez mais estruturadas em uma posição bipolar entre a Rede e o Ser (Castells, 2002 p. 23).

Os processos de globalização na economia atual, vem impondo aos agentes responsáveis pela formulação política de desenvolvimento a busca de novos conceitos e de novas formas de pensar a organização produtiva, com perspectivas de novos tipos de estruturas organizacionais mais enxutas e flexíveis, apoiados em novas bases tecnológicas condicionadas pela revolução na microeletrônica.

Nesse “novo” ambiente, surgem novos princípios e arranjos na organização do trabalho, priorizando as formas de trabalho em grupo de profissionais multifuncionais, novas estratégias e modelos de gestão empresarial que são consideradas prioritárias na economia global.

Na busca de maior eficácia na alocação de investimentos produtivos em sintonia com a elevação do poder de competitividade das empresas, novos tipos de arranjos organizacionais vêm surgindo em várias partes do mundo. Estes arranjos relacionam-se com novos padrões, seja de localização de investimentos que rompem com as tradicionais tendências baseadas em critérios convencionais, seja das vantagens competitivas tradicionais de oferta abundante de matérias-primas ou de mão-de-obra barata e proximidade com mercado consumidor.

Ao considerar o objetivo deste trabalho, de verificar se a participação de empresas do setor varejista de alimentos e estruturas organizacionais em forma de redes, em especial a rede de “Mercados Redefort”, aumenta a competitividade, observamos que, nas empresas pesquisadas, existem dados concretos apresentados que comprovam que as empresas apresentaram resultados satisfatórios a partir do momento que passaram a fazer parte desta rede. Com estes objetivos tomamos os direcionamentos descritos a seguir:

- Verificar as ações de interdependência entre as empresas da rede pesquisada. A partir disso, constatou-se que:

a) A rede está estruturada em forma de associação, com diretoria constituída que possui ferramentas como Estatuto Social e Regulamento Interno que regem as ações de deveres e direitos de cada associado;

b) A associação possui sede própria em Novo Hamburgo e mais 04 regionais no Estado (Pelotas, Ijuí, Santa Cruz do Sul e Caxias do Sul), onde são realizadas as assembléias, reuniões de diretorias, reuniões dos grupos de trabalho (marketing, negociação, expansão e capacitação) e cursos específicos. Pelo fato de se tratar de uma associação sem fins lucrativos, a Redefort não realiza compra e nem vende produtos aos seus associados. Ela somente negocia em conjunto com os fornecedores e o mesmo efetua a entrega dos pedidos com nota fiscal individualizada em cada estabelecimento do associado;

c) Planejamento conjunto da associação, elaborada sempre para o exercício em curso, em que são estabelecidos os objetivos e as metas;

d) Marketing conjunto da rede, em que se constatou que 58,02% dos associados adotam integralmente todo o trabalho desenvolvido por ela enquanto que 41,98% usam-no parcialmente. Os que incorporaram integralmente constataram significativos incrementos nos seus resultados;

e) Constatou-se que antes de entrar na rede as empresas realizavam pouco trabalho de marketing (10 citações – 12,35%), mostravam diversos produtos com marca (11 citações – 13,58%) ou nenhum tipo de ação (22 citações – 27,16%) e esses tiveram variações significativas após a empresa entrar na rede.

f) As promoções divulgadas pela rede são realizadas e divulgadas por 91,36% dos seus associados;

g) A rede proporcionou aos associados melhorias nas condições de negociação (92,59%), aumento na variedade de produtos na loja (80,25%), aumento no volume de vendas (76,54%) e a conquista de novos clientes (72,84%);

h) Do total de 81 empresas pesquisadas, 78 delas responderam que as suas vendas tiveram um incremento, sendo 34 até 20%, 16 acima dos 80%, 13 de 21 a 40% , 5 com 41 a 60%, 01 de 61 a 80% e 9 não responderam o quanto aumentou suas vendas;

i) Constatou-se também que houve um reflexo positivo nos resultados da empresa, a partir do momento em que o associado passou a adotar o material de marketing oferecido e desenvolvido pela rede.

- Caracterizar fatores que determinaram a participação das empresas na rede e identificar suas ações para o desenvolvimento da mesma:

a) Dentre os fatores que influenciaram a participação da empresa na rede os que mais se destacaram foram a oportunidade de acesso a novos fornecedores antes inatingíveis por falta de estrutura, estar perdendo mercado para os seus concorrentes, acesso a novas tecnologias e informações, o perfil da rede, sua metodologia e o facilitado acesso.

b) Ao identificar as ações de participação do associado, constatamos que 86,42% compareceram às reuniões regionais e que somente 58,02%

participam das reuniões na sede da Redefort em Novo Hamburgo. As principais justificativas da não participação são a distância do estabelecimento do associado e da sede, e a dificuldade de sair do seu estabelecimento.

- Ao identificar setores que não estão funcionando bem na Redefort, se constatou que:

a) A escolha da marca e dos produtos, seguida da escolha do fornecedor apontou que o setor de negociações apresenta problemas que precisam ser analisados. Este fato chama a atenção porque na maioria dos associados as divergências ocorrem pela diversidade de produtos existentes no mercado, pela dificuldade de certos fornecedores em atender todos os associados da rede, pela característica de uma certa região, sua cultura, seus hábitos e poder de compra;

b) Outra atividade que não vem apresentando bons frutos são as compras conjuntas entre associados. Estas compras muitas vezes apresentam problemas devido ao volume que o fornecedor exige que se compre, pelo comprometimento do associado que faz suas compras antes não aguardando a programação de compra da rede.

- Procuramos identificar se a rede reduz a individualidade do associado na tomada de decisão e constatamos que em 90,12% dos casos entendem que não e 8,64% que sim.

LIMITAÇÕES

Por mais que se tenha procurado trazer os dados deve-se considerar as seguintes limitações:

- Em função da distância não foi possível visitar todos os associados da Redefort;
- Esta pesquisa não representa a realidade de todas as redes empresariais, mas sim, somente o caso dos mercados Redefort;

RECOMENDAÇÕES

Frente aos dados expostos neste trabalho e relacionados ao referencial teórico somados ao perfil das ações das empresas no que se refere a interdependência entre empresas:

- Apesar de várias atividades positivas nas área de marketing oferecidas pela rede 41,98% não utilizam integralmente estes serviços. Sugere-se o desenvolvimento de comunicação interna mostrando aos associados os resultados positivos que o marketing traz para as empresas no momento da sua implementação;
- Outra dificuldade constatada na rede é a falta (41,98%) de participação do associado nas assembléias na sede da rede. Recomenda-se que a rede realize assembléias nas regiões onde existem sedes regionais. Pois verifica-se que geralmente o associado não participa e realiza conclusões adversas da rede. Existem associados que ainda não conhecem a sede, e não possuem o conhecimento de todo o funcionamento da rede. Muitos deles, por desconhecer todo o processo, frustam-se com alguns resultados.
- Verifica-se que o associado obteve melhoria nas suas negociações embora ele ainda esteja insatisfeito com as atividades executadas pela rede neste setor. Recomenda-se que a rede faça levantamento do mix de produtos

que não estão tendo boa aceitação pelos associados para que haja uma avaliação e substituição. Também recomenda-se que sejam profissionalizadas as pessoas envolvidas na negociação, tendo em vista que existem muitas mudanças de uma região para outra, o que gera insatisfação. Realizar levantamento do mix de produtos de cada região para ser negociada.

- Fazer uso da troca de informações entre os associados, tendo em vista que muitas destas informações não estão circulando, ou seja, ficam centralizadas somente na sede da rede.

- E por fim, recomenda-se a que novos estudos envolvendo estas questões preocupem-se em pesquisar os seguintes aspectos: que ações na visão dos empresários, são mais importantes para o bom andamento da rede e qual a melhor relação custo/benefício de cada ação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGAS. **A História dos supermercados gaúchos**. Ed. Jornal Comunicações. Porto Alegre: 1999.

AGAS/RS. Associação Gaúcha de Supermercados. Ranking/RS. Disponível em: <http://www.agas.com.br>. Acesso em 12/04/2004.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e cluster regional: oportunidades para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

BERRY, L. L., SEIDERS, K. e GRESHAM, L. G. A estratégia da conveniência total. **Revista HSM Management**, 24 janeiro-fevereiro 2001.

CARR, C. **O poder competitivo da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para conquista da competitividade global com base na experiência européia**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. **Sociedade em rede**. Tradução: Roneide Venâncio Majer. 6ª ed. Atualizada por Jussara Simões. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATTO, I. **Administração: teoria, processo e prática.** 2ª ed. São Paulo, Mackron Books, 1994.

COCHRAN, W. G. **Técnicas de amostragem.** Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1965.

COSTA, M. T. **As pequenas e médias empresas no desenvolvimento local: conceito e experiências – competitividade e desenvolvimento. Atores e Instituições Locais.** São Paulo: Senac. 2001.

DOTTO, D. M. R.; WITTMANN, M. L.; MACHADO, R. A. Competitividade e redes de pequenas e médias empresas: uma abordagem do setor de varejo alimentício no Rio Grande do Sul. In: **Redes** / Universidade de Santa Cruz do Sul. – Vol. 7, n. especial (dez. 2002). – Santa Cruz do Sul: Editora da UNISC, 2002.

DRUCKER, P. F. **Administração em tempos de grandes mudanças.** 5ª edição. São Paulo: Pioneira, 1996.

FEE/RS. Fundação de Economia e Estatística. Mapas e informações sobre o Estado do Rio Grande do Sul, Municípios e Coredes. Disponível em: <http://www.fee.rs.gov.br>. Acesso em 03.abril.2004.

FERRAZ, J. C., KUPFER, D., HAGUENAUER, L. **Made in Brazil – desafios competitivos para a indústria.** 5ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

FERREIRA, J. Com a força de gigantes. **Revista Supervarejo**, maio de 2001.

GASSEN, I. M. **Construção de um índice de expectativas de conjuntura econômica para Santa Cruz do Sul.** Dissertação de Mestrado. Santa Cruz do Sul: UNISC, 1997.

GERSICK, E. K., et al. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar.** São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GODINHO, R. et al. **Estudos de população VI. Estudo de caso: dinâmica populacional, transformações sócio-econômicas, atuação das instituições**. São Paulo: CEBRAP, 1980.

GONÇALVES, A. e KOPROWSKI, S. **Pequenas empresas no Brasil**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, Ed. Universidade de São Paulo, 1995.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. In: **Revista econômica e evidência econômica**. Vol 06. Nº 11. Passo Fundo: UPF, 1998.

HARBISON, J. R.; PEKAR JR, P. **Alianças estratégicas: quando parceira é a alma do negócio e o caminho do sucesso**. Tradução de Maria Lúcia Leite Rosa. São Paulo: Futura, 1999.

HEEMANN, N. R. **A competitividade das micro e pequenas empresas**. Monografia do Curso de Pós-Graduação Especialização em Gestão Empresarial. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2000.

HENRIQUES, H.; SANTINI, I.; SOARES, M. *Centro de Ensino Tecnológico de Brasília – CETEB*. **Revolta do princípio: a revolução do pequeno**. Série Idéias e Propostas. Coordenador: Flávio Ramos. Brasília, Edição SEBRAE, 1996.

KESSLER, I. P. **Constituição, desenvolvimento e extinção de micro e pequenas empresas de Santa Cruz do Sul**. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Regional. UNISC, 1998.

KLEMM, M. **Satisfação das empresas com o programa de qualidade total do SEBRAE para micro e pequenas empresas**. Monografia do Curso de Pós-Graduação Especialização em Qualidade Total. Santa Cruz do Sul: UNISC, 1998.

KRAUSE, S. **Economia, política e religião em Santa Cruz do Sul na República Velha**. Dissertação de Mestrado em Ciência Política. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. UFRGS, 1991.

LA ROVERE, Renata Lèbre. Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. In: **Revista de economia contemporânea**. Vol. 05. Edição especial. Rio de Janeiro: UFRJ, 2001, p. 137 à 153.

LAKATUS, E. M.; MARCONI, M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas. 2000

LETTIERI, A. Notas sobre a globalização e sua ideologia. In: VIGEVANI, Tullo, LORENZETTI, J. **Globalização e integração regional: atitudes sindicais e impactos sociais**. São Paulo: LTR, 1998, p. 80-100.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 2ª edição. São Paulo: Pioneira, 1986.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C.; PETRY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Editora Makron Books, 1997.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1986.

MARTIN, H. E. **Santa Cruz do Sul: de colônia a freguesia 1849-1859**. Associação Pró-Ensino de Santa Cruz do Sul - APESC, 1979.

MATTAR, F. N. **Pesquisas de marketing: metodologia, planejamento**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MINAYO, Maria C. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.

MINAYO, Maria C. **Quantitativo-qualitativo**: oposição ou complementaridade. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 9(3): p.239 – 262, Jul/Set., 1993.

NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE TRABALHOS ACADÊMICOS/ Inácio Helfer, Clarice Agnes – 5ª ed. rev. e ampl. – Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2001. 60p.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas. 2000.

PEREIRA, M. J. L. de B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PERIUS, N. M. **Micro e pequenas industriais do setor de vestuário de Santa Cruz do Sul**: um estudo de interdependência. Dissertação do Mestrado em desenvolvimento Regional. UNISC, 2002.

PODESTÀ, B. Globalização, integração e sociedade sob a perspectiva Latino-Americana. In: VIGEVANI, Tullo, LORENZETTI, Jorge. **Globalização e Integração Regional**: atitudes sindicais e impactos sociais. São Paulo: LTR, 1998, p. 291-302.

PORTER, M. Clusters e competitividade. **HS Management**. N. 15 ano. 3 Jul-ago, 1999a. p. 100-111.

PORTER, M. **Competição – On competition**: estratégias competitivas essenciais. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo: Campus, 1986.

RAMOS, F. **A grande dimensão da pequena empresa**: perspectivas de ação. Coordenador. Brasília: Edição SEBRAE, 1995.

RESNICK, P. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido.** São Paulo: Makron Books, 1990.

ROCHE, J. **A colonização alemã e o Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: Globo, 1969.

SEDAI/RS. Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais – Governo do Rio Grande do Sul. **Estratégias de desenvolvimento para o Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: SEDA, 2003.

SEDAI/RS. Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais – Governo do Rio Grande do Sul. Programa Redes de Cooperação. Disponível em: <<http://www.sedai.rs.gov.br>> . Acesso em 01.abril.2004.

SEDAI/RS. Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais – Governo do Rio Grande do Sul. **Folder sobre Redes de Cooperação.** Porto Alegre: SEDA. 2000.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S. e COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** Trad. José Roberto Malufe e Bernardete A. Gatti. 2ª edição. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária (EPU), 1987.

SEVERO, R. Supermercadistas de pequeno porte reagem contra grandes grupos. In: **Jornal Gazeta Mercantil**, Porto Alegre, 08 de outubro de 2001. Caderno do Rio Grande do Sul. p. 1 e 3.

SILVA, C. I. P. **Estudo da competitividade da indústria moveleira de Santa Cruz do Sul.** Dissertação do Mestrado em desenvolvimento Regional. UNISC, 2000.

SOLOMON, S. **A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos no Brasil e no mundo.** Posfácio de Paulo Lustosa. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

TEIXEIRA, C. Z. **Organização industrial da pequena empresa**. São Paulo: Ibrasa, 1986.

TRIVINOS, A. N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIGEVANI, T., LORENZETTI, J. **Globalização e integração regional: atitudes sindicais e impactos sociais**. São Paulo: LTR, 1998.

WITTMANN, M. L.; NEGRINI, F.; VENTURINI, T. **As redes empresariais como alternativa para aumentar a competitividade de empresas do setor de comércio varejista**. ENCONTRO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS, 1, 2003, Curitiba, Anais 79.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi - 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOSCHINO, M.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ANEXOS