

Percepção dos Empresários em relação às Alianças Estratégicas de Supermercados

DAVIDSON ARAÚJO DE OLIVEIRA¹

CARLOS OTÁVIO DE ALMEIDA AFONSO²

CINTIA BINCOLETO FAZION³

DENNYS SALOMÃO HID⁴

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos empresários do setor de varejo em relação às alianças estratégicas no formato de redes de supermercados. A fim de se alcançar o objetivo principal, outros objetivos secundários foram traçados: efetuar um levantamento do setor de supermercados Brasileiro, os tipos de alianças estratégicas e seus prós e contras e a percepção dos colaboradores quanto à rede. Para embasar o estudo e aumentar a compreensão do leitor, o referencial teórico apresentou o histórico dos supermercados no Brasil e os principais conceitos relacionados ao tema de alianças estratégicas. O método qualitativo foi utilizado para a coleta e análise de dados, que foi realizada junto a três sócios, dois gestores e um colaborador dos quatro supermercados estudados participantes de duas distintas redes. Os resultados demonstraram que os sócios e os gestores entendem que a entrada nas redes gera o ganho em relação à redução de custos de transação, ganho de conhecimento e fortalecimento da marca.

PALAVRAS-CHAVE: Alianças Estratégicas. Redes de Supermercados.

The present study aimed to analyze the perception of from retail sector in relation to the strategic alliances of supermarket format. In order to achieve the main goal, other secondary objectives were established: to survey the Brazilian supermarket sector, the types of strategic alliances and their pros and cons and the perception of the employees about the network. To support the study and increase the reader's understanding, the theoretical framework presented the history of supermarkets in Brazil and the main concepts related to the strategic alliances topic. The qualitative method was used for data collection and analysis, which was conducted with three partners, two managers and a collaborator of the four supermarkets studied participants from two different networks. The results showed that the partners and managers understand that the entry in the networks generates the gain in relation to transaction costs reduction, gain knowledge and brand strengthening.

KEYWORDS: Strategic Alliances. Supermarket Chains.

¹ Administrador (UFRRJ); Especialista em Gestão Escolar (UNICID). Mestrando do Mestrado em Administração da UFRRJ. Atua como docente na UFRRJ. Áreas de interesse: Redes de colaboração; Estratégia de empresas; Consumo. E-mail: araujo.davidson@hotmail.com

² Mestrando do Mestrado em Administração da UFRRJ. Atua como auditor do INMETRO. Áreas de interesse: Redes de colaboração; Administração pública. E-mail: comarket@bol.com.br

³ Mestre em Administração (PUC- SP). Doutoranda em Administração. Áreas de interesse: Redes de colaboração; Estratégia de empresas. E-mail: cfazion@pucsp.br

⁴ Mestre em Administração (PUC- SP). Mestre em Administração. Áreas de interesse: Redes de colaboração; Estratégia de empresas; Desenvolvimento sustentável. E-mail: salomao.puc@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

As organizações se utilizam de diferentes estratégias para reduzir os custos, conquistar mercados e se tornarem mais competitivas. Uma estratégia que tem se tornado eficaz especialmente para pequenas e médias empresas em setores de alta competitividade é a formação de alianças. O atual *mainstream* de estudos sobre o tema alianças estratégicas divide a classificação em dois grupos concernentes a ao estilo ou tática orquestrada pelas organizações envolvidas, sendo eles: aliança contratual e joint ventures (MENARD, 2006; GULATI; SINGH, 1998; NARULA; HAGEDOORN, 1999).

O presente estudo tratará das alianças contratuais, que são apresentadas como o investimento individual das organizações em ativos particulares complementares, logo, sua relação é embasada na complementaridade formalizada e gerenciada por contratos formais (BARKER; GIBBONS; MURPHY, 2003).

Segundo Jarillo (1988), os custos de transação podem ser alterados pela ação ativa de um empresário, que tem a capacidade de intervir de forma a decidir as opções estratégicas de sua organização. Logo, qual a percepção que esses empresários possuem ao optar por uma estratégia de associação a uma determinada aliança estratégica? O objetivo geral desta pesquisa é, portanto, analisar a percepção dos empresários do setor de varejo, isto é, proprietários de estabelecimentos de varejo, em relação às alianças estratégicas no formato de redes de supermercados. A fim de se obter a resposta ao objetivo geral, foram propostos três objetivos intermediários: (i) efetuar um levantamento do setor de supermercados Brasileiro; (ii) os tipos de alianças estratégicas e seus prós e contras e; (iii) apresentar a percepção dos colaboradores quanto à rede.

O presente estudo está dividido em seis capítulos. O primeiro por esta introdução. O segundo se trata da fundamentação teórica dividida em duas partes: alianças estratégicas e supermercados no Brasil. O terceiro capítulo trata da metodologia utilizada, no quarto capítulo é apresentada a análise dos resultados, concluindo no quinto capítulo, seguido das referências.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Uma aliança estratégica pode ser entendida como o conjunto de relações cooperativas de médio ou longo prazo entre mais de uma firma onde ocorre algum tipo de troca ou a caracterização formal ou não de comprometimento de recursos objetivando desenvolver, projetar, produzir, comercializar ou distribuir bens e serviços (BAKER; GIBBONS; MURPHY, 2003; PREVEZER; TOKER, 1996; ROIJAKKERS; HAGEDOORN, 2006).

Essas interações, ora denominadas alianças, são envolvidas por um forte sentimento de confiança. Embora o papel da confiança não seja devidamente claro, alguns pesquisadores já o evidenciaram em processos de transferência de conhecimento, otimização da eficiência e produtividade (RING e VAN DE VEN, 1992) e a almejada redução de custos de transação (CHILES e McMACKIN, 1996). A corrida por soluções para o dilema que enseja dois polos até então opostos, o da cooperação e competição, ocasionou o crescimento de debates acerca do tema.

Segundo Thompson (1998), as redes de cooperação interagem coordenando as transações econômicas por meios carregados de uma menor intensidade de formalidade, com um maior grau de igualdade e cooperação.

Os economistas voltados ao estudo dos custos de transação fazem parte de uma corrente chamada Nova Economia Institucional (NEI), que possui o objetivo de compreender os trâmites efluentes e as funções das estruturas que criam a base das organizações e do mercado. Coase (1937), o principal autor da NEI, evidenciou dois pontos fundamentais para o entendimento dos custos de transação: (i) a tecnologia não constitui o objeto central de análise, ao contrário, as transações e seus respectivos custos e (ii) fatores como incerteza e racionalidade limitada são considerados pontos cruciais na análise dos custos de transação. Williamson (1985), que desenvolveu a Teoria dos Custos de Transação (TCT) na década de 70, identifica dois principais tipos de CT que afetam diretamente o

desempenho das instituições participantes, sendo eles: os custos anteriores a negociação e fixação de contrapartidas e salvaguardas do contrato e; os custos posteriores a negociação, sendo eles o de monitoramento, renegociação e adaptação dos termos contratuais.

Como principal mecanismo de controle, a confiança entre os agentes, as redes de cooperação agem como um tipo de coordenação complementar, e não substitutas, para mercados e hierarquias (BRADACH & ECCLES, 1989). Não substitutas porque mercados, hierarquias e clãs (ou redes de relacionamento) são três formas diferenciadas independentes quanto à existência uma da outra, isto é, podem existir em qualquer nível da organização (OUCHI, 1980).

O atual *mainstream* de estudos sobre o tema alianças estratégicas divide a classificação em dois grupos concernentes a ao estilo ou tática orquestrada pelas organizações envolvidas, sendo eles: aliança contratual e joint ventures (MENARD, 2006; GULATI; SINGH, 1998; NARULA; HAGEDOORN, 1999). As alianças contratuais são apresentadas como o investimento individual das organizações em ativos particulares complementares, logo, sua relação é embasada na complementaridade formalizada e gerenciada por contratos formais. Podemos exemplificar com o licenciamento, relacionamentos de fornecimento, projetos de terceirização e contratação de distribuição, projetos de P&D, entre outros. A formalização dessas relações pode ser realizada em períodos pré- estabelecido visando à longa duração com revisões no momento em que uma das partes tenha interesse e a outra se sinta a favor (BARKER; GIBBONS; MURPHY, 2003). O grupo classificado como joint venture possui sua caracterização formada pela criação a partir de um investimento conjunto das organizações nos ativos a que necessitam para a formulação ou desenvolvimento do objeto da aliança pela criação de uma nova organização independente que irá atuar ativamente quanto à gestão desse relacionamento. Consideraremos as alianças contratuais no caso estudado.

As alianças entre empresas podem emergir a partir de uma necessidade não planejada ou de uma necessidade planejada conhecida como estratégica (OLAVE e AMATO, 2000).

As alianças estratégicas, também denominadas redes de cooperação possuem inúmeras maneiras das quais as organizações participantes podem assumir neste tipo de formação, mas todas é claro, perseguem a otimização de lucros e o desenvolvimento.

Assim, podemos definir as redes cooperativas em duas principais formas de estrutura, as redes verticais ou *top-down* e as redes horizontais (CASAROTTO e PIRES, 2001). No caso das redes *top-down*, organizações de pequeno e médio porte se tornam subfornecedoras de uma empresa principal, esta determina as regras, restando pouca influência nas decisões da rede empresarial. Já as redes horizontais são formadas por associações onde o cooperativismo é estabelecido a fim de se atingir competências complementares, onde é compartilhado conhecimento, custos e riscos, mas não o lucro. Neste caso a troca de benefícios é visível, o marketing coletivo e a efetuação de compras conjuntas caracterizam a redução de custos e o alcance de um determinado mercado (HAMEL & DOZ, 1999).

Lorange e Roos (1996) afirmam que para se angariar os resultados desejados por arcar com uma estratégia de se manter alianças, cada integrante deve agregar devido valor a esta relação, onde a confiança se apresenta como fator fundamental, visto que os proprietários geralmente possuem opiniões e formas de agir diferentes. Em contrapartida, as estratégias devem se ajustar a rede ao longo do tempo, onde ocorra o foco nas necessidades de uma forma conjunta, sendo esta, uma das primeiras vantagens após a entrada ou criação deste tipo de negociação.

Uma das grandes vantagens pode ser o marketing coletivo (HAMEL & DOZ, 1999), visto que as organizações envolvidas são impulsionadas, o que fortalece a posição dos membros no ambiente competitivo. Outra vantagem que podemos destacar é o acesso a novas tecnologias e conhecimentos que pode ser acessada por uma organização de pequeno ou médio porte em redes do tipo *top-down* quanto organizações participantes de associações no modelo horizontal, onde é possível o compartilhamento deste custo.

Segundo Gomes (1999), em primeiro lugar, há a necessidade de uma estratégia única que sirva como base para o projeto das alianças; em segundo lugar, é necessária uma dinâmica que direcione o gerenciamento e a evolução da rede construída; e por último, é primordial a aceitação da colaboração externa, entendendo-se como colaboração externa os membros das redes horizontais, a empresa mãe, do governo e de instituições de ensino. Devido a constantes alterações de *inputs* e *outputs* de membros

e investigação por conhecimento, as redes apresentam a característica do dinamismo, logo, deve ser adaptável. (GOMES, 1999).

Outro fator que pode agir como empecilho para o estabelecimento e manutenção das redes é a cultura de cada organização que influencia os diferentes estilos de gestão. Portanto, no momento que mais de uma organização interage e inicia uma tomada de decisão em conjunto, a cultura tende a influenciar, além de toda a cadeia de funcionários que pode impedir ou dificultar as atividades diárias.

2.2. OS SUPERMERCADOS NO BRASIL

A história do varejo brasileiro de alimentos é pontuada por momentos importantes que direcionaram as empresas com a introdução do conceito de autosserviço (Peg-Pag) implantado pela rede Pão de Açúcar na década de 50. Nos anos 80, se iniciou a concorrência mais acirrada a partir da entrada do Carrefour, grupo francês, que trouxe o conceito de hipermercado. Já na década de 90, houve a entrada do maior varejista mundial, o grupo americano Wal-Mart que apresenta uma política de preços baixos, logística de aquisição e distribuição eficiente. Assim com estas mudanças de cenário ao longo do tempo, a venda de produtos alimentícios se deu através de inúmeros formatos de estabelecimentos comerciais que são classificados como autosserviço, em que produtos alimentícios dispostos em formato *self-service* e com caixas na saída, como exemplos os supermercados, os hipermercados e as lojas de conveniência; e como tradicionais, em que a venda é dependente do atendimento, são as vendas de balcão em que geralmente não excede a três caixas, um comércio de alcance local como armazéns, padarias e mercearias (BNDES, 1996).

Os estabelecimentos de autosserviço se diferenciam pela localização, tamanho, quantidade de itens vendidos, política de preços, entre outros fatores. A maioria destas empresas é de origem familiar, mas se observa a tendência da profissionalização das administrações. O termo supermercado tem como característica o alcance de bairro ou vizinhança, compras rotineiras, predomínio de alimentos, principalmente perecíveis no *mix* e pouca independência na política de compras e preços (BNDES, 1996).

A localização é fundamental para o melhor desempenho da empresa, tendo que levar em consideração onde se localiza a população que quer alcançar, as condições de acesso, o tempo gasto para se chegar ao local, a concorrência atual ou futura, a capacidade de atração de pessoas, o potencial de consumo da área na região (FERREIRA JÚNIOR, 2006).

Além dos grandes supermercadistas, das inúmeras redes cooperativas de pequenos supermercados, existem as associações de supermercados como a ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), entre os associados existem: a ASSERT (a Associação de Empresas de Refeição e Alimentação); o Pão de Açúcar, que em 2005 apresentava 185 lojas; a Cargill, que até 1998 era a maior exportadora de soja do Brasil; o Carrefour, empresa francesa que trouxe um marco para a história dos supermercados; o Epa, supermercado de Minas Gerais e Espírito Santo; o GS1, que é a Associação Brasileira de Automação e da Associação Latino-Americana de Supermercados; o Prezunic com 29 lojas; Sendas com 69 lojas que após a fusão com o grupo Pão de Açúcar ficou dividida em 50 lojas como Extra, 10 lojas como Pão de Açúcar e 2 lojas como Assaí; a TetraPak, marca conhecida, o Wal-Mart, com bandeiras já adquiridas no Brasil, como a Big, Nacional, Maxxi, Todo Dia e Sam's Club, com projeção de 500 lojas até o final de 2013.

Assim como a ABRAS a ASSERJ, que é a associação de supermercados do Rio de Janeiro, possui inúmeros associados, entre estes fazem parte as redes: Rede Mais (15 lojas), Rede AVERJ (22 lojas), Rede Multimarket (122 lojas), Rede Unidos (13 lojas), Rede Amigos (20 lojas), Rede Parceiros (34 lojas), Rede Nota 10 (9 lojas), Rede Kibarato (28 lojas), Rede Supermarket (39 lojas), Rede Nossa Rede (35 lojas), Rede Nova Rede (15 lojas), Rede Carioca (30 lojas), além das redes associativas fazem parte fornecedores de produtos, serviços, equipamentos e tecnologia para o setor de supermercados como Sadia e Perdigão, Mundo Verde, Cantinho do Norte, Drogarias Pacheco, Refrigerantes Convenção, Piraquê, Supermercados Vianense, Makro, Prezunic, Wal-Mart entre outros inúmeros estabelecimentos de supermercados e afins (ASSERJ, 2012).

No ano de 2010, as vendas dos supermercados acumularam crescimento de 4,75% de janeiro a

setembro. As vendas no setor supermercadista em valores reais no mês de setembro, ou seja, deflacionadas pelo IPCA/IBGE, apresentaram em relação ao mesmo mês do ano anterior um crescimento de 4,83%. As vendas do setor em valores nominais tiveram um crescimento de 9,77% em relação a setembro de 2009. Enquanto, no acumulado de janeiro a setembro, ocorreu crescimento de 9,83% nas vendas (ABRAS, 2010).

3. MÉTODO DA PESQUISA

No âmbito da metodologia de pesquisa fez-se opção pela pesquisa com abordagem qualitativa, uma vez que esta tem a função de aprofundamento num determinado tema, através de descrições, explorações, comparações, entre outros. Para Godoy (1995, p. 58), a pesquisa qualitativa aborda questões que possibilita definir aspectos da pesquisa, tais como: O ambiente como fonte direta dos dados; O pesquisador como instrumento chave; Possui caráter descritivo; A análise dos dados é realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; Não requerer o uso de técnicas e métodos estatísticos; Tem preocupação com a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

Além disso, a pesquisa pode ser caracterizada como bibliográfica e estudo de caso. Bibliográfica, pois para fundamentação teórica do trabalho foi realizada investigação sobre os assuntos pertinentes ao tema e aos objetivos da pesquisa. Já o estudo de caso se caracteriza pelo caráter de profundidade e detalhamento, focando esforços em uma unidade de análise, neste caso, a organização estudada e entrevistas junto aos sócios e colaboradores, como afirma Yin (2005, p. 21) que:

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores. (YIN, 2005, p. 21).

Segundo Merriam (1998), estudo de caso qualitativo é uma descrição e análise intensiva de um fenômeno ou unidade social. E ainda, pode ser caracterizado como uma pesquisa empírica que investiga o fenômeno no contexto da vida real (YIN, 2005) e ainda, ocorrendo em determinado contexto balizado (MERRIAM, 1998).

A pesquisa de campo ocorreu nos meses de nov/ 2012 a fev/2013 em dois supermercados que vem apresentando crescimento de mercado e em suas instalações.

Os bairros de Inhoaíba e Cosmos formaram o palco para a pesquisa, visto que por acessibilidade os autores tiveram acesso às redes instaladas nesta região. Os bairros citados são vizinhos e pertencentes à zona oeste do município do Rio de Janeiro, RJ. As duas redes foram escolhidas de forma a possibilitar a evidenciação de características, vantagens e desvantagens desta relação empresarial. Os quatro supermercados estudados, isto é, dois da primeira rede e dois da segunda, possuem uma estrutura similar, contando com setores que oferecem itens não perecíveis, açougue, padaria e horti frut.

Foram realizadas entrevistas que geraram um total de 12h47min de áudio que foram posteriormente transcritas e analisadas. As duas redes estudadas nesta pesquisa serão nomeadas como Super AX e Super BY por questões de confidencialidade. Ambas não fazem parte da ABRAS e da ASSERJ.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo destas organizações poderá auxiliar o entendimento do leitor em relação à capacidade de intervenção no sentido de que os custos de transação podem ser alterados pela ação ativa de um empresário ou gestor, assim, segundo Jarillo (1988), esse é um dos principais pontos que evidenciam a utilização de uma estratégia em rede a partir das fundamentações econômicas. Neste caso, Jerônimo (2005) salienta que em casos de alto nível de cooperação, o item confiança atua como uma forma de

coordenação, além de uma função de resultados e interação cooperativa.

Na rede Super AX, duas instalações foram acessadas para observação e entrevistas semi-estruturadas com colaboradores do operacional e gerência. Nesta rede, um total de cinco colaboradores (dois gestores e três colaboradores do operacional) e dois sócios (um de cada supermercado) foram entrevistados. O primeiro supermercado estudado da rede Super AX, foi fundado no ano de 2004, e fazia parte de outra rede, quando em 2011 passou a se associar a rede Super AX, neste caso, foi realizada uma fusão das duas redes e o nome que se manteve foi de acordo com o maior número de mercados associados, maior conhecimento do nome da rede, e também pela busca de profissionalização, com acesso mais fácil de informações sobre o setor. O segundo supermercado analisado pertence à mesma rede e foi fundado em 2003, e em 2012 também aderiu à rede Super AX como no primeiro caso.

Os sócios entrevistados não possuem grau de parentesco e os mercados se localizam em bairros vizinhos, o primeiro no bairro de Cosmos e o segundo em Inhoaíba.

Os mercados associados à rede Super AX eram lojas independentes, em geral de origem familiar, hoje num total de 47 lojas. O dinamismo deste arranjo apresenta um processo burocrático para se tornar um associado, demonstrativo de poder de compra, faturamento, lucros, situação financeira em geral e localização.

“... para arranjar a papelada... deu trabalho, muito trabalho... tinha que mostrar como investíamos, quais as marcas, quantidade de produtos, receita mensal, semestral e anual... e ainda defender o bairro, o que representamos né...” - Informante 1 (Sócio)

A celebração do contrato de participação da rede a qual as organizações estudadas fazem parte permite a saída por parte dos associados a qualquer momento, o que aumenta o leque de possibilidades de um associado quanto a sair de uma rede ao momento em que o mesmo tenha um sentimento de não ganho, ou na escolha de migração para outra associação.

“... a participação ou não é escolha do proprietário, isso fica bem claro na entrada. Quanto a outra rede, o objetivo maior era merchandising... marketing... o meu é preço... o público é local, moradores dos arredores, por enquanto não penso em expandir o meu supermercado.” - Informante 2 (Sócio)

“... parece que se o patrão não tiver feliz, ele pode ir pra outra... tanto que tínhamos outro nome...” - Informante 4 (Colaborador operacional)

Os sócios das duas organizações estudadas migraram para redes diferentes em momentos diferentes. Essa migração se deu por objetivos comuns e estratégicos, assim como Lorange & Roos (1996) afirmaram que a participação dos atores se dá até o momento em que a relação benéfica é percebida. Os colaboradores entendem essa livre arbitrariedade dos diretores da organização, mas podem perder a identificação como percebido junto ao informante 4. A partir do momento em que a organização assume uma participação em uma rede, a sua marca passa a ter uma ligação direta a esta rede, onde os consumidores e até os colaboradores podem assumir o nome da rede, suas características e cultura como própria identidade organizacional. Quando perguntados em qual empresa trabalhavam, um colaborador respondeu da seguinte forma:

“Eu trabalho na rede Super..., é assim que todos me conhecem... se perguntar a minha mulher, ela vai ti responder isso...” - Informante 4 (Colaborador operacional)

A intenção de participação dos empresários entrevistados ocorreu devido a dois principais fatores: à percepção de necessidade de sobrevivência, onde a oportunidade de possuir um maior poder de compra e negociação junto aos fornecedores geraria o “preço”, a qual os gestores tentam apresentar para os clientes por meio de encartes e uma exposição ou visibilidade de mercado mais ampla.

“... eu penso que... todos os outros mercados se uniram, então, acho que também temos que se unir... se não o futuro...” - Informante 3 (Gestor)

“... negocio o menor preço para compra diretamente, quando sento com o fornecedor... a quantidade que compramos impõe o menor preço... esse produto vai direto para o encarte...” - Informante 1 (Sócio)

“... não teríamos comerciais na televisão sem fazer parte da rede, no máximo faríamos chamadas em rádios daqui de perto...” - Informante 5 (Gestor)

Podemos observar que essa forma de associação emerge devido ao senso de sobrevivência, visto que os participantes entendem que necessitam participar de um grupo para que consigam negociar com o mesmo poder de um grande varejista.

As compras podem ser feitas por duas principais formas, sendo a conjunta, onde uma única equipe toma a decisão para toda a rede em relação a determinados itens, e são definidas pelos empresários/proprietários associados em reuniões. Os itens selecionados para a compra em conjunto geralmente são advindos de fornecedores estratégicos, isto é, produtos de grande apelo, que podem gerar repercussão e atrair consumidores aos pontos de venda. Logo, mesmo havendo as compras conjuntas, cada supermercado participante negociar com os fornecedores outros produtos que serão vendidos nas lojas.

A rede pesquisada não possui uma central de distribuição de produtos compartilhada, em geral, os produtos são recebidos diretamente pelos associados.

“... alguns produtos são comprados em quantidade muito grande em relação à quantidade de vendas do nosso estabelecimento. Já tivemos prejuízos de lotes que foram perdidos... às vezes lançamos uma promoção no encarte, mas a rede concorrente consegue oferecer um valor mais baixo...” - Informante 5 (Gestor)

“...o que era pra ser diferencial pode nos causar danos em alguns momentos.” - Informante 3 (Gestor)

A compra coletiva pode ser interpretada como um elemento capaz de gerar conflito nesta relação de cooperação. Embora esta operação possa ser vista como um ponto positivo, ora os gestores entendem como um ponto negativo ou desvantagem, visto que a decisão é realizada em grupo e ainda existe a possibilidade de outro hipermercado ou outra rede oferecer o mesmo produto a um preço melhor.

Quanto à tecnologia utilizada, os meios tradicionais, por exemplo, e-mail, telefone e fax são utilizados para comunicação inter-rede. No caso estudado, não existe um banco de dados compartilhado ou único, logo, as decisões não são tomadas a partir de um sistema em comum, mas sim em reuniões do grupo.

A rede contrata os serviços de uma empresa prestadora de consultoria de marketing que elabora o plano de ações, propagandas em rádio e TV, divulgação da marca e promoções em outdoors, entre outros.

“... mesmo assim contratamos periodicamente outras formas de divulgação, geralmente anunciamos com um senhor do carro de som.” - Informante 3 (Gestor)

Mas o serviço não inibe ações individuais de marketing. Como relatado acima, as organizações envolvidas não são privadas de utilizar seus próprios meios de comunicação, que considerem mais adequados para sua localidade.

Diferente do marketing, as decisões de recursos humanos ficam a critério de cada associado, logo, contratação, departamento de pessoal, seleção e treinamento são decisões e ações tomadas por cada estabelecimento, embora já se discutam a possibilidade de contratação de uma consultoria

especializada em seleção e treinamento para a rede.

Quanto à expansão de lojas e quantidade, cada sócio associado têm a possibilidade de possuir um número ilimitado de estabelecimentos, desde que seja respeitada a fronteira de localização entre o empreendimento próprio com o de outro associado. Neste caso, não há uma delimitação formal, por exemplo, raio de quilômetros em que um estabelecimento deve possuir do outro, mas sim, a partir da decisão dos associados em reunião.

No caso da rede Super BY, dois supermercados também foram estudados. O primeiro, no bairro de Cosmos, foi fundado em 2009 e possui origem familiar, que segundo o sócio entrevistado (informante 6), a maioria dos supermercados pertencentes à rede possui essa característica. Segundo o mesmo sócio, o principal motivo para a participação foi relativa ao poder de negociação.

“... no início é mais difícil conseguir efetuar grandes compras, ainda não existe um relacionamento legal com os consultores das empresas fornecedoras...” Informante 6 (Sócio)

A partir do trecho acima podemos entender os anseios iniciais do empreendedor deste ramo que após um grande investimento se defronta com a dificuldade de efetuar negociações que resultem em ganhos futuros ou ganhos em escala.

“... no início, batalhei muito... e ainda batalho... comecei de baixo, tinha uma mercearia que já atendia uma grande freguesia... eu comprava de atacadista... quando passei a fazer parte da rede BY, o mercado ficou com cara de grande negócio, quem não comprava porque achava pequeno, ou desconhecido passou a frequentar...” Informante 6 (Sócio)

Segundo o informante 6, a partir da entrada na rede as condições de negociação mudaram, inclusive a negociação individual, que os fornecedores passaram a tratar com o estabelecimento não mais como um pequeno supermercado ou mercado, mas sim como um supermercado pertencente a rede BY.

O nosso esforço em contatar o proprietário do supermercado pertencente à rede BY se flexibilizou ao sabermos que o sócio 6 a quem estávamos entrevistando também era proprietário do mesmo. Segundo o informante, o supermercado foi adquirido pelo mesmo já quando o primeiro estava estabilizado e a rede se apresentava como uma excelente opção.

A rede BY efetua as compras de forma conjunta com foco também para produtos de encarte, o que eles chamam de “amarras”. Os entrevistados informaram que promoções a partir de compras individuais não podem ser vinculadas nos encartes, mas somente nas lojas. A questão de transporte causa alguns transtornos, visto que foi relatado que alguns fornecedores se negam a fazer a entrega direta em cada estabelecimento, o que os obriga a eventualmente alugar algum local ou utilizar o estoque de um dos participantes. Quanto à mão de obra, o gestor entrevistado informou que seleciona pessoal local, e além de dispensar, não possui objetivo de compartilhar esse serviço por meio da rede.

“... se o produto esgota na prateleira, eu tenho que fazer o pedido individual ou esperar o que vem da compra da rede... até hoje eu nunca pedi a outro colega de rede para suprir o que faltou... nem aconteceu o contrário.” Informante 6 (Sócio)

Como podemos observar, não ocorre trocas, auxílio ou suporte entre os associados, embora façam parte de uma mesma rede, fica claro que os objetivos estratégicos possuem foco na compra de grandes lotes e exposição da marca. Assim, o grau de confiança para estabelecimento desta interação ainda parece frágil, visto que as organizações se estranham como concorrentes em momentos de necessidades.

5. CONCLUSÃO

O objetivo do presente trabalho foi analisar a percepção dos empresários em relação às alianças estratégicas em redes de supermercados. Alguns objetivos secundários foram elencados a fim de responder a principal pergunta apresentada, e estes foram: efetuar um levantamento do setor de supermercados Brasileiro, os tipos e prós e contras das alianças estratégicas e a percepção dos colaboradores quanto à rede.

Quanto ao levantamento do setor estudado, foi observada a representatividade e o crescimento deste setor que é de grande importância para a economia. Questões relativas à localização, marca e qualidade se apresentam como importantes fatores, visto que os mesmos são essenciais para a conquista de *market share*, posicionamento e confiança no mercado.

Quanto a alianças, foi apresentado o contexto científico que aborda o tema, o surgimento do pensamento e suas subdivisões e alguns dilemas que o rodeiam.

Para melhorar nosso conhecimento relativo a redes e abstrairmos em sua realidade atual, a proposta do estudo no Rio de Janeiro em duas redes gerou resultados que podem ser analisados em futuras pesquisas. Em ambas as redes foram observadas a profissionalização das estruturas a partir da entrada nos ambientes de cooperação. Como apresentado na conceituação das alianças, os custos de transação são o principal foco na constituição de redes, isto é, no desejo e motivação de entrada.

Os colaboradores que fazem parte da gerência e operacional das organizações estudadas enxergam a organização como rede, em alguns momentos até esquecem o real nome do supermercado e se remetem a rede, a qual os mesmos atribuem uma identidade, visto que são conhecidos como profissionais da rede.

Acesso a inovações tecnológicas e novos equipamentos não se apresentou como ganho nessas interações, mas as trocas de conhecimentos a partir das reuniões dos associados. Enquanto uma rede pretende aumentar o seu nível de colaboração com a contratação de outras empresas voltadas para as atividades não fim, a rede BY não possui sequer pretensão, o que podemos observar como nível mais baixo de colaboração. Outro ponto relevante é o fato das organizações não possuírem uma ligação direta em relação ao suprimento em casos de esgotamento de produtos.

Portanto, podemos afirmar que o presente trabalho evidenciou as percepções referentes ao ganho de mercado e sucesso do negócio que os sócios possuem ao almejar o tomar a decisão de se associar a uma rede e os dois principais pontos negativos apresentados por eles sendo a decisão compulsória da rede em relação ao encarte, que pode efetuar uma compra de produtos que o supermercado participante não tenha tanto interesse e o fato de não haver uma colaboração tão explícita em relação à competição, visto que os mesmos não interagem em relações extras a compras e investimentos em marketing.

REFERÊNCIAS

- ABRAS. **Análises Especiais**, 2010. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/analises-especiais/>>. Acesso em 14 ago 2012.
- ASSERJ. **Associados**, 2012. Disponível em: <<http://www.asserj.com.br/assosup.shtml>>. Acesso em 20 ago 2012.
- BAKER, G.; GIBBONS, R.; MURPHY, K. **Relational contracts in strategic alliances**. Cambridge: MIT, Sloan School of Management. 2003. Disponível em <http://www.nber.org/books_in_progress/stragalli/baker.pdf> Acesso em 15 mai 2013.
- BRADACH, J. L.; ECCLES, R. G. Price, authority and trust: from ideal types to plural forms. **Annual Review of Sociology**, Vol.15, p.97-118, 1989.
- BNDES. **Comércio Varejista Supermercados**, Rio de Janeiro, novembro de 1996. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/supmerca.pdf>. Acesso em 12 jan. 2013.
- BRAGA, Suzana R. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

- BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (orgs.). **Economia industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, A. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura – A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHILES, T. H.; McMACKIN, J.F. Integrating variable risk preference, trust and transaction cost economics. **Academy of Management Review**, Vol.21, No.01, p.72-99, 1996
- COASE, R.N. The Nature of the Firm. *Economica*, **New Series**, Vol. 4, No. 16. p. 386-405. (Nov., 1937).
- FERREIRA JÚNIOR, Israel. **Redes de Pequenas Empresas: Aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados**. ENANPAD 2006, 30º Encontro da ANPAD, 23 a 27 de setembro de 2006, Salvador.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.
- GOMES, Benjamin C. Estratégia em primeiro lugar. **HSM management**. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.
- GULATI, R.; SINGH, H. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, v.43, n.4, p. 781-814, 1998.
- HAMEL, Gary e DOZ, Yves L. Formatos multilaterais. **HSM management**. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.
- JERÔNIMO, Fátima B. **A Confiança em Redes: a experiência de uma rede formada por sete do setor agroalimentar no Rio Grande do Sul**. Dissertação de Mestrado, UFRGS, 2007.
- LEON, M.E. e AMATO, J. N. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. I workshop: redes de cooperação e gestão do conhecimento, PRO – EPUSP. São Paulo, 2001.
- LORANGE, Peter e ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MENARD, C. Hybrid organization of production and distribution. **Revista de Análisis Económico**, v.21, n.2, 2006.
- MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- NARULA, R.; HAGEDOORN, J. **Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements**. *Technovation*, v.19, p.283-294. 1999.
- OLAVE, Maria Elena Leon; AMATO NETO, João. **Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. **Gestão & Produção**, São Paulo, v.8, Dez. 2001.
- OUCHI, W. G. Markets bureaucracies and clans. **Administrative Science Quarterly**, Vol.25, No.01, p.129-141, 1980.
- PREVEZER, M.; TOKER, S. The degree of integration in strategic alliances in biotechnology. **Technology Analysis and Strategic Management**, v.8, n.2, p.117-133, 1996.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, Vol.13, p.483-98, 1992.
- ROIJAKKERS, N.; HAGEDOORN, J. Inter-firm R&D partnering in pharmaceutical biotechnology since 1975: Trends, patterns and networks. **Research Policy**, v.35, p.431-446. 2006.
- THOMPSON, G. Networks – introduction. In: THOMPSON, G.; FRANCES, J.; LEVACIC, R. E; MITCHELL, J. (Ed.). **Markets, hierarchies & networks – the coordination of social Life**. London: Sage, 1998.
- WILDEMAN, Leo. Organização virtual. **HSM management**. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.
- WILLIAMSON, O. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.