



REDES DE COOPERAÇÃO NO VAREJO ALIMENTAR DE VIZINHANÇA: PERCEPÇÕES DOS ASSOCIADOS

Dario de Oliveira Lima Filho
Fabrício Simplício Maia
Renato Luiz Sproesser
Fabio Moraes
Roberta Moraes

Departamento de Economia e Administração,
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Unidade 10,
CEP 79070-900, Campo Grande, MS,
e-mails: dolima@nin.ufms.br, maiafs@gmail.com, drls@nin.ufms.br,
fabiormoraes@ibest.com.br, bebelmoraes@hotmail.com

Recebido em 28/6/2005
Aceito em 04/5/2006

Resumo

Este trabalho tem como objetivo verificar os impactos da incorporação de empresas varejistas a uma rede de cooperação de pequenos supermercados no que tange a sua identidade e à gestão operacional, bem como as perspectivas desses associados em relação à essa aliança estratégica. Para tanto, foi conduzido um desk research e um estudo multicaso junto a três empresas supermercadistas associadas à uma rede de cooperação de Campo Grande (MS). Os resultados mostram que uma maior eficiência operacional, um melhor posicionamento coletivo das empresas e uma maior alavancagem dos negócios sobrepõem a perda de imagem (marca) das empresas individuais.

Palavras-chave: aliança estratégica, supermercado, marca.

1. Introdução

A partir do início da década de 1990, o mundo vem passando por profundas transformações nas áreas políticas, econômicas e sociais. A abertura comercial iniciada no Brasil naquele período, conjugada com um plano de estabilização da moeda – o Plano Real – colocou diante das empresas uma nova realidade: acirramento da concorrência, não só entre empresas nacionais, mas também com empresas internacionais no mercado interno (Lanzana, 2002). Esse ambiente exigiu das empresas ajustes em seus processos de negócios, a fim de se adequarem à nova realidade do mercado.

O movimento de adaptação das empresas pode ser observado em setores dinâmicos da economia, como o varejo por auto-serviço, em especial o de alimentos. Os ajustes efetuados pelos supermercados e hipermercados caracterizam-se por investimentos vultosos na busca da maximização da eficiência operacional, com a racionalização de processos e com a redução de custos; e, em marketing, por meio da oferta de formatos de lojas mais

adequados e de serviços especiais, como entregas em domicílio e cartões para clientes preferenciais (SAAB et al., 2000).

Entretanto, os supermercados de pequeno porte, em geral, não possuem capacidade técnico-financeira para efetuar tais ajustes. Ademais, por não terem escala operacional comparável a das grandes redes varejistas nem o mesmo poder de barganha, enfrentam dificuldades junto aos fornecedores para conseguir preços competitivos. Para suportar a concorrência das grandes redes, e buscando manter-se no mercado, os supermercados de pequeno porte – lojas de vizinhança – têm se articulado por meio de alianças estratégicas, na forma de redes de cooperação.

O objetivo dessas alianças estratégicas é, primeiramente, aumentar o poder de negociação junto aos fornecedores, principalmente fabricantes, conseguindo preços mais competitivos e prazos de pagamento maiores, por intermédio das compras conjuntas. Num segundo momento, buscam a adoção de programas de marketing via

rede de cooperação, permitindo aos associados acesso à propaganda em veículos de massa, padronização das lojas (adoção de padrões estabelecidos pela rede), lançamento de produtos com a marca da rede, treinamento dos funcionários e profissionalização administrativa (Carvalho et al., 2003).

A importância da formação de alianças ou associações de supermercados independentes é evidenciada pelo fato de que existiam, no Brasil, no ano de 2000, 60 centrais-redes, cujo faturamento bruto era de R\$ 2 bilhões. Atualmente, são 150, que respondem por uma receita de cerca de R\$ 10 bilhões, ou seja, houve um crescimento de 150% no número de centrais-redes e de 407,5% no faturamento, em quatro anos (Lukianocenko, 2004).

Por se tratar de um tema relativamente novo, o foco dos estudos realizados sobre “redes de cooperação” (Lukianocenko, 2004; Wittmann et al., 2003; Olave; Amato Neto, 2001) aborda, basicamente, os diversos benefícios que pequenas empresas podem auferir. Pouco se sabe de outros impactos dessa forma de aliança estratégica sobre seus associados, os supermercados de vizinhança, tais como a utilização de uma marca coletiva e a elevação e padronização dos níveis de qualidade. Além disto, o estudo busca analisar a percepção dos próprios empresários com relação às vantagens da rede de cooperação.

Se, por um lado, a constituição de alianças estratégicas proporciona, a seus associados, acesso a melhores condições de negociação, à mídia de massa e à redução nos custos de transação, por outro, a padronização das lojas, segundo critérios estabelecidos pela rede, e o esforço promocional, voltado para o fortalecimento da marca da rede de cooperação, colocam em segundo plano a marca e as características individuais de cada supermercado associado em relação à marca da rede (Campos, 2003; Fensterseifer et al., 1997).

Assim, este artigo tem como objetivo verificar os impactos da incorporação de empresas varejistas a uma rede de cooperação de pequenos supermercados no que tange a sua identidade e à gestão operacional, bem como as perspectivas desses associados em relação à rede. Em termos específicos, pretende-se: a) verificar os benefícios operacionais obtidos pelos supermercados de vizinhança associados a uma rede de cooperação; b) identificar os impactos da formação da rede sobre a marca dos associados; e c) projetar as perspectivas futuras dos supermercados associados em relação à rede.

2. Metodologia

2.1 Tipo de pesquisa e objeto de estudo

Trata-se de um estudo exploratório dividido em duas partes. A primeira refere-se a um *desk research* em periódicos nacionais e estrangeiros, em dissertações e teses

e em livros que tratam do problema em questão, além de fontes do governo e de associação setorial. A segunda compreende um estudo qualitativo empírico (Malhotra, 2001) junto a empresas supermercadistas.

A técnica de pesquisa utilizada foi o estudo de multicaso (Yin, 2001), junto a empresas supermercadistas associadas à Central Econômica de Distribuição Redems Ltda – Rede Econômica –, uma rede de cooperação supermercadista sediada no Estado de Mato Grosso do Sul. Fundada em novembro de 2000, a Rede Econômica é a única rede de cooperação sul-mato-grossense a integrar o *Ranking* Abras/SuperHiper de Redes e Associações de Negócios, entre as dez maiores redes nacionais desde o ano de 2001, ou seja, desde o segundo *ranking* divulgado. Atualmente, é a 1ª rede de cooperação estadual e a 7ª nacional em faturamento bruto (Tabela 1).

A escolha das empresas para investigação foi baseada em seu tamanho, considerando o número de *check-outs* e de funcionários. Da relação de supermercados associados fornecida pela Rede Econômica, foram escolhidas as três empresas que se constituem como redes varejistas, ou seja, que possuem mais de uma loja cada (Parente, 2000) e cujas sedes ficam na cidade de Campo Grande.

2.2 Técnica de coleta de dados

A coleta de dados ocorreu entre setembro e outubro de 2004, junto ao principal executivo de cada empresa. Utilizou-se de entrevista em profundidade não disfarçada para coleta de dados por meio de roteiro semi-estruturado (Malhotra, 2001). As variáveis abordadas na entrevista baseiam-se em estudos prévios (Quadro 1).

2.3 Técnica de análise dos dados

Com o objetivo de preservar a integridade das respostas, as entrevistas foram gravadas em fita cassete e, posteriormente, transcritas em editor de texto (Malhotra, 2001). A análise dos dados foi conduzida utilizando-se a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977), que emprega artifícios sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens para obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às variáveis contidas nessas mensagens (Vergara, 2005).

Tabela 1. Perfil da Rede Econômica.

Aspectos Gerais	2001	2002	2003
Classificação no <i>Ranking</i> ABRAS	5º	9º	7º
Nº de empresas filiadas	38	44	38
Nº de lojas	52	44	44
Nº de <i>check outs</i>	250	220	225
Faturamento bruto (R\$ milhões)	120	201	264

Fonte: Adaptado de Wilder (2003), Lopes et al. (2004) e Lukianocenko (2004).

Quadro 1. Variáveis utilizadas para coleta dos dados primários.

Variável	Significado
Motivação	Diz respeito ao que induziu a empresa a associar-se à rede ou a iniciar a formação dela.
Benefícios	Relaciona-se aos resultados operacionais positivos auferidos pela empresa com a associação à rede.
Marca	Refere-se aos impactos da associação à rede sob a bandeira – ou marca – dos supermercados associados.
Perspectivas	Corresponde ao que os supermercados associados esperam do futuro da rede.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As informações foram agregadas por categoria, buscando um modelo de comportamento para cada variável investigada. A discussão dos dados e as constatações feitas foram fundamentadas com transcrição de trechos das entrevistas realizadas.

3. Conceitos fundamentais

3.1 Supermercados de vizinhança

O varejo de alimentos por auto-serviço é composto por uma grande quantidade de formatos de lojas. Dentre estes, encontram-se os supermercados compactos ou de vizinhança, com as seguintes características: operam com baixo custo e margem média; atendem às necessidades de alimentos, higiene pessoal e limpeza e manutenção do lar; possuem até 10 *check outs*; e estão localizados em zonas comerciais de vizinhança (Kotler, 1998; Furuta, 2002; Wilder, 2003).

Dentro do segmento supermercadista, os supermercados de vizinhança são os pontos de venda mais visitados pelos consumidores da classe C,¹ a maior parcela da população. Ademais, são responsáveis por grande parte da distribuição de alguns itens alimentícios. Por exemplo, estima-se que, pelo menos, 65% do volume de arroz seja vendido nesse formato de loja (Loetz, 2002).

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

1. Este trabalho considerou o Critério Brasil de classificação econômica (Disponível em: http://www.abep.org/codigosguias/ABEP_CCEB.pdf Acesso em 17 mai 2006).

O fortalecimento desse formato de loja tem despertado a atenção das grandes redes varejistas. Grupos como Pão de Açúcar e Carrefour estão investindo em lojas de vizinhança. O Carrefour pretende abrir 100 lojas de pequeno e médio porte no Estado de São Paulo, assim como o Grupo Pão de Açúcar, que planeja investir nesse formato de loja sob a marca Barateiro (Campos, 2003).

Essa expansão aumenta a concorrência no setor do varejo de alimentos por auto-serviço. Por essa razão, o pequeno varejo de vizinhança precisa procurar seu desenvolvimento, aumentar a eficiência de operação, melhorar o *mix* de produtos, oferecer um bom atendimento e investir em marketing, na profissionalização da gestão e no treinamento de pessoal, entre outros, tendo na formação de alianças estratégicas uma opção de desenvolvimento e manutenção de sua competitividade.

3.2 Alianças estratégicas

No cenário dos anos 2000, as relações de cooperação ou alianças estratégicas entre empresas são consideradas uma opção estratégica e, não mais, a última alternativa disponível. Por meio da formação de alianças estratégicas, as empresas buscam compartilhamento de recursos e competências e, principalmente, a redução dos custos operacionais (Klotzle, 2002).

No Brasil, 67% das maiores empresas de todos os setores estabelecem alianças estratégicas. A formação de alianças, porém, não está restrita às grandes empresas. A formação de centrais de compras e acordos de representação e de produção conjunta é apontada como o fator mais crítico para o atual crescimento e desenvolvimento das pequenas empresas (Tauhata e Macedo-Soares, 2004).

Há várias abordagens para discutir aliança estratégica. Lorange e Roos (1993) defendem que as alianças estratégicas podem compreender, num extremo, a participação no capital do parceiro e até a completa integração das atividades (fusões e aquisições) e, no outro extremo, um simples relacionamento comercial. Por outro lado, Dusauge e Garrette (1999) afirmam que a principal característica das alianças estratégicas é a independência relativa das empresas envolvidas na parceria, excluindo-se, então, as estratégias de fusão e aquisição. O Quadro 2 apresenta algumas definições acerca de alianças estratégicas.

Embora haja diferenças entre os autores quanto à abrangência das alianças estratégicas - se as empresas devem permanecer independentes ou se pode haver participação acionária, até mesmo uma completa integração -, há consenso em que as alianças envolvem a conjugação de esforços entre duas ou mais organizações com o propósito de buscar objetivos comuns.

Eiriz (2001) propõe uma tipologia que, tomando como critério as atividades realizadas pelas empresas, seus principais clientes, fornecedores e empresas situadas no mesmo setor, compreende um grande número de forma-

tos e privilegia características práticas e tangíveis para as empresas. Identifica, então, três domínios de cooperação: comercial, técnico ou de produção, e financeiro. Cada domínio compreende diferentes tipos de alianças estratégicas que são usados para a realização de uma ou várias das atividades anteriormente mencionadas.

O domínio comercial inclui as alianças estratégicas que são formadas para as atividades de compra, marketing e vendas, distribuição de produtos acabados e serviços pós-venda. O Quadro 3 ilustra as principais características de cada tipo de aliança estratégica do domínio comercial.

Por sua vez, o domínio técnico ou de produção abrange as alianças estratégicas orientadas para as atividades de produção, gestão de recursos humanos e investigação e desenvolvimento tecnológico. O Quadro 4 apresenta as alianças estratégicas pertencentes ao domínio comercial e suas características. Por fim, o domínio financeiro engloba as alianças em função do capital envolvido e do grau de integração entre os parceiros.

Além das tipologias apresentadas, uma nova forma de aliança estratégica, que tem ganhado força nos últimos anos, são as redes interorganizacionais, ou redes de co-

Quadro 2. Definição de aliança estratégica segundo diversos autores.

Autor	Definição de aliança estratégica
Teece (1992)	Acordos por meio dos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando suas atividades. Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de pesquisa e desenvolvimento (P&D); transferência mútua de tecnologia; concessão de direitos exclusivos de produção e venda; e acordos de cooperação na área de marketing. Alianças estratégicas podem ou não envolver participação acionária.
Lorange e Roos (1993)	Empreendimentos de risco ao longo de uma escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (mercado) e, de outro, a internalização total (hierarquia). Temos, assim, as seguintes opções de alianças estratégicas em termos de grau de integração vertical com a empresa mãe: fusões e aquisições; participação acionária; <i>joint-venture</i> ; empreendimento cooperativo formal; e empreendimento cooperativo informal.
Dussage e Garrete (1999)	Ligações formadas entre duas ou mais empresas independentes que optam por executar conjuntamente um projeto ou uma atividade específica, coordenando as habilidades e os recursos. As alianças estratégicas possuem como principal característica a independência das empresas envolvidas na parceria.
Gulati (1998)	Acordos voluntários entre empresas envolvendo troca, divisão de recursos ou desenvolvimento cooperativo de produtos, tecnologia ou serviços.

Fonte: Adaptado de Klotzle (2003).

Quadro 3. Tipos de alianças estratégicas do domínio comercial.

Domínio comercial	
Grupo de exportadores	Conjunto de empresas do mesmo setor que cooperam entre si para desenvolvimento dos mercados externos, por meio da realização de estudos nos mercados externos, participação conjunta em feiras, publicidade, entre outras. As principais vantagens auferidas são as economias de escala desenvolvidas e a possibilidade do grupo oferecer uma gama maior de produtos.
Acordo de distribuição	Relação estabelecida entre uma empresa produtora de bens finais e uma empresa que possui domínio ou presença nas redes de distribuição do produto ao consumidor final. O distribuidor acede ao produto do produtor e este acede a um ou a vários canais de distribuição.
Acordo de representação	Relação em que uma empresa se torna representante dos produtos e das marcas de outra empresa para determinado mercado. Envolve menor nível de integração entre os aliados que na franquia e, não necessariamente, obriga à exclusividade da marca.
Central de compras	Aliança entre empresas do mesmo setor e que possuem as mesmas necessidades de matérias-primas ou outras. As principais vantagens obtidas são melhor acesso das empresas participantes aos seus <i>inputs</i> fundamentais; desenvolvimento de economias de escala e maior poder de negociação junto aos fornecedores, no que tange a preços, qualidade, condições de pagamento e condições de entrega.
Franquia	Relação em que uma empresa (franqueador) concede a outra (franqueado) o direito de explorar uma marca, produto ou técnica de sua propriedade num determinado mercado mediante determinadas condições contratuais, que envolvem contrapartidas financeiras e cumprimento de procedimentos de gestão e políticas de marketing.
Assistência comercial	Aliança em que uma empresa externaliza a definição e implementação das suas políticas de marketing, concentrando suas competências noutras atividades e deixando ao parceiro a tomada de algumas decisões comerciais.

Fonte: Adaptado de Eiriz (2001).

Quadro 4. Tipos de alianças estratégicas do domínio técnico/produção.

Domínio técnico/produção	
Consórcio	Parceria estabelecida entre duas ou mais empresas detentoras de capacidades e competências passíveis de complementaridade no desenvolvimento de projetos de grandes proporções. A duração desse tipo de aliança estratégica pode corresponder ao tempo de execução do projeto ou ser estendida para novos projetos, dependendo dos resultados obtidos a partir da primeira experiência.
Formação e/ou assistência técnica	Acordo, entre duas ou mais empresas, que tem como base a cooperação tecnológica. Visa à superação de lacunas tecnológicas decorrentes da baixa qualificação da mão-de-obra ou de deficiências nos equipamentos de produção ou nos produtos.
Subcontratação	Envolve a contratação de uma empresa (subcontratada) por parte de outra (contratante), em que esta transfere à primeira uma parte de seu processo produtivo.
Acordo de produção conjunta	Duas ou mais empresas passam a produzir conjuntamente os mesmos produtos para atender a necessidades de mercado às quais não conseguiriam satisfazer de maneira independente por falta de capacidade.
Acordo de investigação e desenvolvimento	Parceria na qual empresas procuram desenvolver conjuntamente novos produtos ou processos produtivos, rateando assim os custos fixos. As empresas podem, por meio desse tipo de aliança, desenvolver competências técnicas mais facilmente e responder ao mercado de forma mais adequada ou mais rapidamente, com novos produtos.
Licenciamento de patentes	Aliança estratégica por meio da qual uma empresa (concessionária) concede a outra (licenciada) os direitos de exploração de uma patente, um produto ou um processo de fabricação mediante uma compensação, geralmente de caráter financeiro.

Fonte: Adaptado de Eiriz (2001).

operação. Estas são, também, conhecidas como centrais de compra (formato do domínio comercial). No entanto, uma rede de cooperação assume características que vão além das estabelecidas para uma central de compras. As empresas que estabelecem alianças do tipo rede de cooperação podem operar com as características dos formatos assistência comercial (domínio comercial), acordo de investigação e desenvolvimento (domínio técnico/produção), entre outros.

3.3 Redes de cooperação

As redes de cooperação são alvo de crescente interesse de pesquisas em áreas como economia, sociologia, ciência política e administração. Isto se dá pelo fato de que redes de cooperação transpõem os obstáculos causados por restrições financeiras às quais estão normalmente submetidas as empresas de pequeno porte (Wittmann et al., 2003).

As redes de cooperação, ou redes horizontais, são constituídas por empresas concorrentes que optam por cooperar dentro de certo domínio, preservando a independência ou a liberdade de algumas ações estratégicas de seus membros. A rede gerencia a cadeia de suprimentos e a distribuição de produtos das empresas a ela associadas. Além disso, a interdependência entre as empresas da rede favorece o desenvolvimento de ações e estratégias em conjunto que beneficiam toda a rede. As redes de empresas constituem-se no modo de regular a interdependência de sistemas complementares (produção, pesquisa, engenharia, coordenação), o que é diferente de agregá-los em uma única firma (Amato Neto, 2000; Olave e Amato Neto, 2001).

A rede de cooperação de pequenas e médias empresas (PME's) apresenta as seguintes características: a) é formada por um grupo de PME's que se situam geograficamente próximas; b) as PME's atuam em segmento específico de mercado; c) as relações entre as PME's são horizontais e cooperativas, prevalecendo confiança mútua; d) a rede é formada por período indeterminado de tempo; e e) a coordenação da rede é exercida por meio de instrumentos contratuais que garantem regras básicas de governança (Balestrin e Vargas, 2004).

A rede configura-se como uma estratégia de competitividade para as PME's, visto que, organizadas em rede, tais empresas conjugam esforços para competir de forma mais equilibrada com as grandes. Entre os objetivos estratégicos para a formação de redes de cooperação estão: economias de escala por meio da ação coletiva; poder de barganha junto a fornecedores, clientes e demais instituições; acesso a novos mercados, clientes e representantes; aumento do portfólio de produtos e economias de especialização; redução dos custos de transação, porquanto o aumento de confiança entre os parceiros reduz a incerteza e o comportamento oportunístico nas inter-relações; aprendizagem coletiva com a partilha de informações, habilidades, competências e conhecimento sobre soluções de problemas; facilitação do processo de inovação nos produtos, nos métodos de produção e na estrutura organizacional; credibilidade organizacional; definição de marcas de qualidade; e ações de marketing (Oliveira e Guerrini, 2003).

As redes de cooperação são, muitas vezes, confundidas com cooperativas. Isto se dá porque ambas são tipos de associativismo e são constituídas com objetivos semelhantes. No entanto, as cooperativas são formas de asso-

ciação distintas das redes de cooperação; e são muitos os aspectos que as diferenciam.

Apesar de os mais variados ramos comerciais estarem se engajando em alianças estratégicas no formato de redes de cooperação, é entre os supermercados de vizinhança que se nota um maior número de parcerias. Atualmente, existem 150 redes de cooperação só no setor supermercadista. Em 2003, faturaram juntas 12% das vendas totais do setor no período (Lukianocenko, 2004). Estima-se uma expansão significativa no número de redes até 2008, de cerca de 150 para 400 (Campos, 2003). A Tabela 2 apresenta a evolução do faturamento e de outros aspectos das redes de cooperação no setor supermercadista de 2000 a 2003.

O bom desempenho da atividade de compras em conjunto, com melhores condições, possibilita que outros processos e atividades passem a ser compartilhados. Uma rede de cooperação bem desenvolvida pode disponibilizar aos associados serviços de logística, marketing e promoção, assessoria jurídica, recrutamento e treinamento de funcionários, padronização das lojas e uniformes, cartão de crédito, produtos com marca própria, melhora da imagem e acesso à tecnologia (Quental et al., 2001).

Nas atividades relacionadas ao marketing, assim como nas atividades de compras, é que as redes de cooperação se destacam como uma forma de aliança estratégica atraente para os supermercados de vizinhança. A rede de cooperação dá sustentação a todo trabalho de comunicação, viabiliza economicamente a presença dos associados na mídia de massa e promove, também, a padronização visual interna e externa das lojas (Lukianocenko, 2002).

No entanto, muitas redes têm como objetivo, por meio das campanhas, o fortalecimento da marca da rede de cooperação. O associado pode continuar utilizando a marca antiga como submarca e as lojas mantêm sua independência, menos quando se trata das ações promocionais veiculadas na televisão e nos tablóides (Campos, 2003).

Apesar de sempre se abordar a uniformização das atividades de marketing com o objetivo do fortalecimento da marca da rede, pouco se sabe sobre os reais impactos ao se tratar a marca original do associado como submarca.

3.4 Marca

Marca é um nome, um símbolo, uma figura, um *design* ou uma combinação destes, cuja finalidade é identificar e diferenciar a promessa de benefícios, dos produtos e da empresa em relação aos concorrentes (Aaker, 1998). Mais do que identificar e diferenciar a oferta de determinado vendedor, a marca é o meio de interação entre a empresa e seu mercado. Ela pode conduzir a seis níveis de significados: a) atributos, que são as características do produto; b) benefícios, referindo-se ao que os consumidores compram e são percebidos a partir dos atributos; c) valores da organização; d) cultura da organização ou da sua região de origem; e) certa personalidade; e f) o tipo de consumidor, aquele que se relaciona com os valores, a cultura e a personalidade da marca (Kotler, 1998).

O objetivo maior dos varejistas é aumentar a fidelidade do cliente à loja, ou seja, fazer com que os consumidores gostem ou dêem preferência à sua loja no momento das compras e que voltem a comprar. Visto que os clientes compram benefícios, o varejista procura oferecê-los por meio das características ou atributos da loja, por exemplo, uma localização acessível, um sortimento completo, bom atendimento, entre outros (Levy e Weitz, 2000). Quando a empresa entrega, de forma consistente, um valor superior ao encontrado no mercado, tende a ser mais lembrada e desenvolve a preferência e a lealdade do consumidor (Tavares, 1998).

No caso dos supermercados, quando os consumidores reconhecem o quanto suas expectativas são atendidas pelos atributos de sua loja favorita, então, a bandeira supermercadista – que é marca de varejo – é valorizada e fortalecida (Sousa, 2004).

Pequenas empresas, como supermercados de vizinhança, reconhecem o fator marca institucional como uma necessidade para ser competitivo no varejo. Entretanto, empresas desse porte, muitas vezes, encontram dificuldades em desenvolver sua marca como diferencial. A construção de uma marca forte passa a ser um dos aspectos apontados para a associação de supermercados de vizinhança em redes de cooperação (Quental et al., 2001).

Quando reunidos sob uma rede de cooperação, os supermercados de vizinhança têm a oportunidade de me-

Tabela 2. Evolução das redes de cooperação no setor supermercadista de 2000 a 2003.

Total Brasil	2000	2001	2002	2003	Var. (%) 2003 x 2002
Faturamento bruto (R\$ bilhões)	2	3	8,2	10,15	7,9*
Número de centrais/redes	60	80	130	150	15,4
Número de empresas	1.150	1.700	1.900	2.100	10,5
Número de lojas	1.500	1.800	2.200	2.500	13,6
Número de <i>check-outs</i>	5.000	5.500	10.000	11.800	1,0
Área de vendas (m ²)	600 mil	830 mil	1.100 mil	1.160 mil	5,5

*Variação real – deflacionado pelo IPCA - Fonte: Adaptado de Lukianocenko (2004).

lhorar determinados atributos em sua loja, como oferecer maior sortimento de produtos e marcas de alta qualidade, oferecer marcas próprias de alimentos que são alternativas às marcas líderes, realizar ofertas atraentes, ampliar as formas de pagamento e treinar funcionários para prestarem um melhor atendimento, ou seja, estimular uma imagem positiva.

Contudo, sendo objetivo da associação o fortalecimento da marca do grupo, sob uma bandeira comum - a da rede de cooperação - o composto promocional dos supermercados associados caminha para a completa padronização. O associado acaba por abrir mão de sua marca e assumir a marca da rede (Campos, 2003). A 4ª Pesquisa *Ranking ABRAS* (Associação Brasileira de Supermercados) de Redes e Associações de Negócios revela que 64% delas já usam sacolas padronizadas, 47% utilizam os mesmos uniformes para seus funcionários e 73% padronizam os materiais promocionais, como propagandas na TV e tablóides (Lukianocenko, 2004).

4. Resultados

4.1 Precedentes

O processo de associativismo dos supermercados não começou com a formação da Rede Econômica. Algumas das empresas fundadoras da rede faziam parte, anteriormente, de uma cooperativa, a COOPECOM, fundada em 1989. A cooperativa funcionou por cerca de dez anos e seu principal objetivo era realizar as compras em conjunto e, assim, diminuir os custos para cada associado. Com o tempo, no entanto, a cooperativa perdeu sua função.

[...] nós tínhamos o incentivo da COFINS. Quando foi votado no Congresso que as cooperativas passariam a pagar a COFINS, ela perdeu a sua função (Diretor da empresa 1).

Quanto ao estatuto da cooperativa, havia um desestímulo em relação à filiação de novos associados (supermercados), visto que, para eles, o estatuto colocava em risco a saúde financeira de suas empresas, já que teriam que arcar com quaisquer prejuízos da cooperativa e de seus associados.

[...] sempre chamaram pra entrar, e eles não achavam muito interessante o sistema em que era formado o estatuto dela, porque, caso a rede [a cooperativa] adquirisse dívidas, as lojas iam ser responsáveis pelas dívidas; se algum associado falisse, a rede [a cooperativa] era responsável por aquele associado. [...] seria um pouco complicado isso aí porque poderia comprometer a saúde financeira desta empresa. Então, eles nunca acharam interessante. (Diretor da empresa 3).

Diante dessas dificuldades enfrentadas, decidiu-se pelo fechamento da cooperativa. Contudo, o associa-

tivismo era visto como uma alternativa pelos pequenos supermercados. As redes de cooperação começavam, naquele momento, a ganhar força no cenário nacional; muitas alianças estratégicas nesse formato apareceram e se apresentavam como um meio de sobrevivência para aquelas empresas.

Há uma necessidade de sobrevivência. Porque hoje, você sozinho, está muito difícil, principalmente hoje com lojas grandes que estão abrindo, tipo Comper, tem Carrefour, Extra e outras mais. Então, pra nós pequenos, o que é que restou? A união, se unir pra comprar melhor, pra ter uma mídia forte” (Diretor da empresa 2). [...] a idéia era essa: conseguir uma negociação mais forte; unindo, todo mundo poderia estar fazendo uma televisão, poderia estar fazendo um tablóide também de ofertas a cada 15 dias; e realmente estar trocando informações de loja a loja para que haja aquela interatividade (Diretor da empresa 3).

Por isso, com o fim da cooperativa, alguns dos antigos supermercados associados viram, nesse formato de aliança, uma possibilidade para comprar em condições vantajosas e para enfrentar a concorrência das grandes redes supermercadistas. Para vencer a resistência inicial de alguns dos ex-associados, começou-se a trabalhar a idéia de redes de cooperação e o *know how* de rede, buscando subsídios com os supermercados associados a uma rede de cooperação, a Rede Economia, no Rio de Janeiro. A partir de então, o grupo passou a ser formado.

4.2 Objetivos da rede de cooperação

A sobrevivência frente à concorrência apresenta-se como motivo básico para a formação da Rede Econômica. A rede vem, então, atender às necessidades dos pequenos e médios supermercados associados, tanto de melhorar a parte operacional do negócio, conforme as expressões “comprar melhor” e “negociação mais forte”, como também de aprimorar os aspectos mercadológicos, sendo isso evidenciado pelos termos “mídia forte”, “estar melhorando as nossas lojas” e “estar fazendo uma televisão” (referindo-se às propagandas em horário nobre nas grandes emissoras).

Quando questionados sobre em qual dos dois aspectos – operacionais ou mercadológicos - a rede tem operado de forma a melhor atender aos seus associados, os depoimentos foram enfáticos em dizer que os dois estão sendo atendidos.

As duas são atendidas [...] os dois pilares mais fortes que se tem (Diretor da empresa 1).

É um conjunto, uma coisa leva à outra: se você investe em marketing, em propaganda e em televisão você tem que ter estrutura pra estar comportando essa venda depois. [...] se você

investe em mídia, você vai ter vendas; tendo vendas, você consegue negociar mais. Acho que não divide os esforços, é proporcional uma coisa com a outra (Diretor da empresa 3).

Interessante notar que embora muitas redes de cooperação sejam formadas tendo o foco nas compras em conjunto, com o passar do tempo ocorre uma mudança desse foco, ou seja, de compras para vendas. As empresas associadas à Rede Econômica estão cientes de que, se não conseguirem vender, de nada adianta comprar bem, isto é, ter acesso a novos fornecedores e conseguir melhores condições.

Um dos atrativos da rede de cooperação é que as empresas associadas mantêm-se independentes. Porém, a realização de algumas atividades em conjunto é a própria essência da rede de cooperação. No caso da Rede Econômica, as atividades realizadas em conjunto pelos supermercados associados são compras, mídia, confecção de uniformes e sacolas, treinamento de pessoal, entre outros.

Hoje, por meio de rede, seriam as compras, as compras a gente faz junto. Não 100% das nossas compras, a rede negocia alguns produtos, o restante a gente tem a liberdade de negociar sozinho. A parte de mídia é tudo por conta da rede, a rede é que faz, a gente só, como é que se diz, tem um rateio, tem aquilo que a gente consegue através de fornecedor; e o que não consegue, a gente paga um valor por *check out* (Diretor da empresa 1).

Os supermercados fazem em conjunto todas as atividades que a rede promove: as campanhas (por exemplo: de aniversário da rede), os tablóides e as propagandas na TV. Fica evidente que a responsabilidade pelo planejamento, criação e execução da comunicação é delegada à rede.

Os produtos comprados via rede são aqueles da categoria de destino, que tem alta capacidade de atrair clientes à loja (Parente, 2000), como óleo, arroz, feijão, trigo, carnes ou “aquilo que a gente vende mais”. Em relação aos produtos que são anunciados nos tablóides e nas propagandas, é obrigatório que as lojas tenham esses produtos em estoque.

A Rede Econômica também passa para as lojas algumas sugestões de produtos que ela consegue negociar vantajosamente – e que não são anunciados nos tablóides – e, então, cada supermercado pode optar pela sua compra. A rede possui um centro de distribuição próprio onde são entregues os produtos comprados via rede.

Por outro lado, os supermercados associados têm independência para realizar atividades individualmente, desde que respeitem os aspectos estabelecidos no estatuto de rede.

Dentro da loja eu tenho autonomia pra fazer tudo. Agora, temos que acompanhar o que

a rede já traz. Tirando o que a rede não faz, nós fazemos o restante. Quer dizer, tirando as compras, os tablóides, mídia, televisão, campanhas e tal, aí nós já temos que estar juntos. Tirou disso, o restante é de cada um (Diretor da empresa 2).

[...] o formato de loja ainda é um pouquinho diferente devido à região, devido à cultura da região (Diretor da empresa 3).

Conforme salientado, as empresas possuem independência para tratar dos aspectos administrativos de suas lojas (contabilidade e finanças, por exemplo) e para decidir sobre vários aspectos da loja, como o *mix* de produtos e a atmosfera de loja mais adequada à região onde estão instaladas. No entanto, principalmente em relação à apresentação da loja, a empresa associada deve obedecer a alguns padrões estabelecidos pela rede, como padronização das cores da loja, da fachada e do uniforme dos funcionários.

4.3 Benefícios inerentes à rede de cooperação

Estar associado à Rede Econômica confere diversos benefícios aos supermercados: motivação; alavancagem das vendas, via participação na mídia televisiva; e redução dos custos mediante padronização de operações:

[...] a gente teve um bom suporte de marketing. [...] as nossas lojas eram umas lojas tímidas, nós tivemos que melhorar a loja, todos os aspectos estruturais, desde o funcionário, do uniforme, tudo. Então nós voltamos um pouco mais pro comércio e, com isso, alavancou vendas, tivemos uma loja melhor, uma clientela maior. Desde que iniciou a rede, todos os associados, todas as lojas cresceram, todas as lojas ampliaram (Diretor da empresa 1).

[...] todas as lojas nossas praticamente dobraram de tamanho. A que não dobrou, ela ampliou a loja, ela melhorou, ela colocou padaria, ela colocou açougue, ela melhorou o hortifrúti, frios. Quer dizer, ela realmente se tornou uma loja mais organizada, com um *layout* mais organizado. [...] E nós praticamente nesses quatro anos dobramos o número de funcionários (Diretor da empresa 2).

A padronização das sacolas; a padronização de etiquetas; a padronização de uniformes, fizeram com que o preço diminuísse. Tudo que fala em fazer em quantidade, cai o preço. [...] Um maior crescimento da marca [*da Rede Econômica*]. [...] houve um conhecimento realmente dos supermercados de cada região que levam o nome da Rede Econômica (Diretor da empresa 3).

Outros benefícios foram citados de maneira pontual, como: aumento do portfólio de produtos; queda dos preços e melhores formas de pagamento; acesso a novos fornecedores e mercados; existência de um ambiente de confiança entre os associados; compartilhamento de informações, habilidades, competências e conhecimento; e treinamento de mão-de-obra, a exemplo dos programas de treinamento para os gerentes dos supermercados associados e para os padeiros e açougueiros.

Nota-se que os benefícios ligados aos aspectos de marketing estão bastante presentes nas respostas dos entrevistados, como mostram as expressões “melhorar a loja”, “mídia” (propaganda em meios de comunicação de massa), “*layout* mais organizado” e “padronização” (fachada, comunicação visual interna, sacolas e uniformes). O aspecto mídia é muito citado entre os benefícios porque somente com a associação à rede os pequenos e médios supermercados conseguiram realizar atividades promocionais mais efetivas, propagandas em rádio e televisão e distribuir tablóides de alcance estadual.

Antes da rede era totalmente individual. Então eu, se quisesse fazer um tablóide de ofertas, faria sozinho. [...] tinha um custo muito alto, eu tinha que fazer, tinha que distribuir, tinha que implementar tudo sozinho. Hoje a gente solta duas vezes por mês o tablóide da rede, que é um tablóide grande, com muitas ofertas e forte. [...] esse tablóide, por ser único, abrange a cidade inteira. [...] ficou uma maravilha em termos de custo e em termos de abrangência também (Diretor da empresa 1).

A padronização dos uniformes dos funcionários, das sacolas, das cores internas e externas das lojas e de suas fachadas – que trazem junto ao nome do supermercado o nome da Rede Econômica – também é apontada entre os benefícios que contribuíram para a melhoria da apresentação das lojas. Porém, tal padronização, prevista no estatuto da rede, elimina algumas peculiaridades de cada supermercado, assemelhando cada loja associada às demais.

[...] se você entrar nessa minha loja, entrar na loja 4 ou loja 5, em todas as lojas...é como se você estivesse entrando aqui, numa filial. O uniforme tem que ser igual, tudo padronizado. A loja em si, a pintura da loja [...] também é tudo padronizado (Diretor da empresa 1).

Em relação às campanhas promocionais, é importante salientar que estas dirigem a atenção dos consumidores à marca da Rede Econômica e estão voltadas para o fortalecimento da marca da rede e do seu *slogan*: “Rede Econômica – uma loja perto de você”.

[...] você tem um cliente que vai atravessando a cidade, está passando aqui, ele fala: “ou na Rede Econômica”. Ele sabe que na Bandei-

rantes tem uma; se ele está lá saindo na Rodovia BR-262, no tablóide ele vê que tem um mercado, naquela região, assim como tem na Moreninha, em todos os lugares (Diretor da empresa 1).

As campanhas promocionais por ficarem a cargo da rede, isentam os supermercados de realizarem atividades que promovem sua marca individual ou passam a fazê-las com menos frequência, apenas na região onde estão inseridos.

A gente faz, sim. Que hoje a rede trabalha: tem a oferta da Quinta-feira Verde, Sexta-feira da Carne e alguma oferta de final de semana. Nos outros dias a gente trabalha na região [...] a gente faz carro de som diariamente e com ofertas da loja também junto com as outras lojas que são da rede [as outras lojas Campos] (Diretor da empresa 3).

Os supermercados consideram desnecessário investir individualmente em atividades promocionais, porque o custo disso é muito alto e a rede já possui todo o aparato para fornecer tais serviços a seus associados. Porém, as empresas associadas reconhecem que dessa forma – com a propaganda em conjunto e com a padronização da apresentação das lojas – a marca Rede Econômica consolida-se cada vez mais na mente do consumidor, assumindo a posição de barreiras de saída para cada supermercado associado.

[...] hoje, a maior parte dos clientes fala assim “eu vou na Rede Econômica”, ele não fala “Supermercado 3”. [...] Até alguns antigos estão mudando: “Rede Econômica”. Por quê? Eles vêm atrás da propaganda que viram na televisão, na televisão eles vêm Rede Econômica. [...] No tablóide, Rede Econômica” (Diretor da empresa 3).

4.4 Mudança cultural

Quando questionados sobre os impactos de se privilegiar a marca Rede Econômica em detrimento da marca individual de cada supermercado, os entrevistados mostraram-se bastante conscientes sobre a situação:

[...] no começo a gente acha um pouco estranho. Porque a gente perde a nossa identidade. Hoje, quando a pessoa fala “eu vou na” [...] ele não fala “eu vou ao Líder” [*e sim*] “eu vou à Rede Econômica”. Então no começo foi um pouco estranho, mas a gente vê que o caminho seria esse. Então todo mundo hoje é como se fosse uma empresa com várias filiais. [...] o pessoal aos poucos vai absorvendo, vai convivendo com aquilo e acaba aceitando naturalmente. É uma coisa que acostuma. Pra nós, tudo bem. Aquela identidade quase desaparece (Diretor da empresa 1).

[...] a Rede Econômica hoje é muito forte. Não é vantagem alguma a empresa tentar promover só a sua marca e deixar a rede de fora. O cliente identifica Rede Econômica; você tem que promover Rede Econômica (Diretor da empresa 3).

Eu prefiro ver ela [a loja] igual às outras do que eu não ver ela mais. Isso aí é obrigação: entrou na rede, tem que seguir o padrão; se você sair, tem que tirar (Diretor da rede 2).

Nota-se, assim, que as empresas estão cientes quanto ao enfraquecimento das marcas individuais dos supermercados. Não encaram, porém, tal situação como algo negativo, embora reconheçam que, em um possível desligamento da rede, seria muito oneroso para o supermercado voltar a trabalhar a marca individual.

Eu ia ter que trabalhar muito ela [*a marca do supermercado*]. Porque ela já foi esquecida um pouco. E isso pra mim, pra empresa trabalhar sozinha é dose [...] tanto é que você pode ver: pergunta se alguém quer sair da rede? Ninguém, ninguém quer sair da rede, enquanto que tem gente querendo entrar (Diretor da empresa 1).

A empresa que sai da rede dificilmente se recupera [...], pois perdeu a identidade da rede. Todos os que já saíram desapareceram do mercado (Diretor da empresa 2).

Para os entrevistados, a substituição da bandeira individual pela bandeira da rede é um fato; no entanto, o fato de estarem associados a uma marca forte – Rede Econômica – confere credibilidade às suas lojas perante os consumidores e os fornecedores:

[...] hoje nós temos um respeito muito grande perante o fornecedor (Diretor da empresa 1). Minha empresa tem 22 anos, mas se eu falar pra um cara que eu sou proprietário do supermercado 2 na Mata do Jacinto e aqui no Centro ele não vai saber. Agora se eu disser: “olha, eu tenho uma empresa associada à Rede Econômica, ele vai ficar surpreso”. [...] Hoje somos conhecidos no Estado todo. Então, foi feito um bom [...]. A Rede Econômica tem nome, ela é respeitada por isso (Diretor da empresa 2).

4.5 Gestão da marca

Os entrevistados percebem o fortalecimento da marca da Rede Econômica como uma necessidade para os supermercados associados:

[...] é uma marca que nós criamos, uma marca nossa, que todo mundo zela por ela [...] todo o nosso pessoal, todo mundo está empenhado [...]. Então a nossa rede, o trabalho que a gente faz é que ela vá longe (Diretor da empresa 1).

[...] fazemos questão de trabalhar tudo Rede Econômica [...] trabalhar a marca da rede. Se eu não concordar com isso, saio da rede e fico com meu nome, mas a intenção não é essa. A intenção é realmente estar junto. Hoje, se eu abrisse uma nova loja, provavelmente eu não colocaria mais Empresa 2. Só Rede Econômica. (Diretor da empresa 2).

[...] a Rede Econômica é muito forte hoje, em nível político e econômico também. Referente à força de compras, a gente consegue comprar muito bem [...]. Então, como a rede está com uma perspectiva boa de crescimento, está se estruturando, é vantagem estar levantando a bandeira da rede. [...] A gente acredita muito na rede (Diretor da empresa 3).

Com o progressivo fortalecimento da Rede Econômica, as empresas abordadas afirmam que é alta a possibilidade de os supermercados associados abandonarem por completo suas marcas e assumirem unicamente a marca da rede, sendo essa mais uma razão para trabalharem a marca Rede Econômica:

A marca da rede está superando a marca dos supermercados, ela está tomando conta. [...] Então, acredito que futuramente a tendência é essa, ou então a gente vai sumir do mercado. Porque hoje você vê que os grandes estão cada vez mais tomando conta do mercado, estão pulverizando, entendeu? O Comper está abrindo uma loja, duas lojas por ano, quase. Então a gente cada vez mais tem que se agarrar (Diretor da empresa 1).

[...] você vê a rede do Rio de Janeiro, o pessoal esteve aqui falando com a gente inclusive, lá não tem mais a bandeira de cada loja, lá é bandeira única – Rede Economia. [...] Cada loja tem razão social diferente, mas o nome de fantasia é um só. Então teria que mudar todos os contratos sociais, eu sei que tem um custo pra isso. Mas eu acho que a tendência seria todas as lojas serem Rede Econômica (Diretor da empresa 3).

O interessante na perspectiva mencionada pelos supermercados – quanto à possibilidade das lojas associadas assumirem unicamente a marca de rede – é que todos afirmaram que esse assunto nunca foi pauta de nenhuma das reuniões quinzenais da rede. Porém, as respostas bem consistentes e o contato com outras redes de cooperação supermercadistas, que estão tomando essa iniciativa, são indicações de que a idéia está começando a se concretizar.

A confiança que os supermercados associados têm na Rede Econômica, que os induz a trabalharem a marca da rede de modo a fortalecê-la cada vez mais, advém da

perspectiva certa do crescimento da rede, não apenas em termos de número de associados, mas também em se tratando da melhoria das lojas associadas.

Cada vez ganhando mais espaço, cada vez crescendo mais. [...] a gente tem trabalhado sempre com os pés no chão, a gente tem sempre buscado crescer, sempre tentando levar junto todos os associados. É uma coisa que a gente não deixa ninguém de fora, todo mundo está crescendo junto. Acredito que a tendência nossa não é crescer tanto em número de lojas, mas melhorar cada vez mais as atuais (Diretor da empresa 1).

4.6 Aspectos institucionais

No ano de 2003, foi montado o Comitê ABRAS de Redes e Associações de Negócios, que visa trabalhar as redes em nível nacional para unificar normas de procedimento, padrões de operação, regimentos internos para associados, conceitos e formas de funcionamento. Os objetivos são fortalecer esse setor e conseguir o associativismo nacional, que é buscar, em conjunto, as melhores soluções para os problemas enfrentados e as melhores aproximações e negociações com os fornecedores.

5. Discussão e considerações finais

As mudanças econômicas ocorridas na última década acirraram, ainda mais, a concorrência entre as empresas. Diante disso, elas se viram obrigadas a (re)criar estratégias, a fim de crescerem e, principalmente, sobreviverem. Muitas dessas estratégias constituem alternativas viáveis e sua crescente implementação tornam-nas alvo de estudos acadêmicos. A formação de alianças estratégicas, na forma de redes de cooperação (centrais de negócios, centrais de compras ou redes de negócios, como são comumente chamadas), no setor supermercadista é um exemplo.

O presente estudo teve como objetivo verificar os impactos da incorporação de empresas varejistas a uma rede de cooperação de pequenos supermercados no que tange à sua identidade e à gestão operacional, bem como às perspectivas desses associados em relação à rede. Primeiramente, realizou-se uma revisão da literatura e, em seguida, um estudo de caso da Central Econômica de Distribuição Redems Ltda – Rede Econômica. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas em profundidade com três empresas associadas à Rede Econômica.

Com a concorrência intensa no varejo de alimentos por auto-serviço, no qual as grandes redes de supermercados e hipermercados dominam o mercado e passam a investir no segmento de vizinhança, os associados à rede de cooperação – pequenas empresas – afirmam que esse formato de associação é uma alternativa viável para so-

brevivência. A manutenção de independência financeira das empresas envolvidas na parceria, bem como a união de esforços para competirem de forma mais equilibrada com as grandes empresas e se desenvolverem, são os atrativos da rede.

Os principais benefícios auferidos pelos supermercados associados à Rede Econômica são as economias de escala, o acesso a novos fornecedores e o aumento do portfólio de produtos, advindos da ação coletiva dos supermercados. As compras em conjunto favorecem as ações de barganha junto aos fornecedores, ou seja, conseguem-se preços e prazos de pagamento melhores. Ademais, os programas de treinamento oferecidos pela Rede Econômica contribuem para a melhoria dos processos.

Em relação aos aspectos mercadológicos, o principal benefício é o que os entrevistados chamam de “suporte de marketing”, que envolve a melhoria da apresentação da loja – resultado da padronização – presença na mídia televisiva, confecção e distribuição de tablóides de alcance estadual e realização de campanhas promocionais atrativas.

Apesar destes benefícios mercadológicos serem os mais enfatizados pelos supermercados, o que se verifica é que toda ação promocional é voltada para a marca Rede Econômica. A marca da rede está presente em quase tudo: nas cores das lojas, nas fachadas, nos uniformes dos funcionários e nas sacolas, ocorrendo, então, a sobreposição dessa marca às marcas dos supermercados. Além disso, com a associação à rede, as empresas diminuem a frequência ou deixam de realizar atividades promocionais que divulguem suas marcas individuais, reduzindo, conseqüentemente, seus custos.

O possível resultado de se promover a marca da Rede Econômica, em detrimento da marca individual de cada empresa, é praticamente a substituição desta pela marca Rede Econômica. Essa tendência acaba por se constituir em uma barreira de saída: caso uma empresa se dissocie da rede, dificilmente ela conseguirá despende os esforços necessários para promover novamente sua marca.

Em relação à classificação das redes baseada no modelo de Eiriz (2001), chegou-se à conclusão de que a Rede Econômica, quanto ao domínio comercial, é classificada como uma “central de compras” e “assistência comercial” por buscar, respectivamente: a) vantagens nas negociações junto aos seus fornecedores, no que tange a preços, qualidade e condições de pagamento; e b) iniciativa de esforço promocional, especialmente, a propaganda, fachada das lojas, uniformes padronizados.

Em relação ao domínio técnico-produtivo, a rede é classificada de duas formas: a) formação e/ou assistência técnica – por buscar o desenvolvimento tecnológico por meio de qualificação de mão-de-obra e equipamentos na linha de produção ou em melhorias dos próprios produ-

tos; e b) acordo de investigação e desenvolvimento – por buscar desenvolver, conjuntamente, novos produtos ou processos produtivos, rateando, assim, os custos fixos, desenvolvendo competências técnicas com maior facilidade para responder às necessidades do mercado.

Em suma, as empresas estão cientes da perda de identidade individual, mas não encaram o fato como algo negativo, devido à força da marca da Rede, à credibilidade que ela proporciona aos fornecedores, consumidores e demais instituições. A Figura 1 sintetiza a percepção dos associados em relação às redes de cooperação.

A pesquisa sobre os impactos da formação de redes de cooperação para os supermercados de vizinhança contribui para um maior esclarecimento do tema “redes de cooperação”, abordando-o de um ângulo que não apenas o de fornecer um referencial sobre o assunto ou apresentar as vantagens desse tipo de aliança estratégica. O enfraquecimento da marca individual dos associados fornece maiores *insights* para pesquisas futuras.

Sugerem-se, a partir deste trabalho, pesquisas que abranjam outras redes de cooperação, tendo como foco a mesma temática, e pesquisas quantitativas sobre a evolução das redes de cooperação supermercadistas no que tange ao grau de integração entre as empresas associadas.

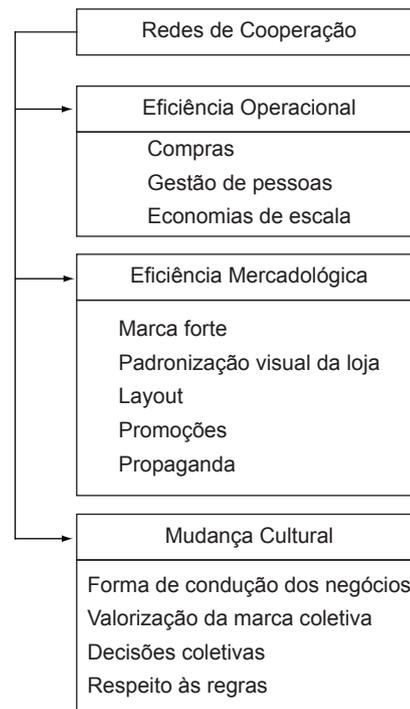


Figura 1. Percepção dos associados quanto às redes de cooperação do varejo alimentar de vizinhança. Fonte: Elaborada pelos autores.

Referências Bibliográficas

- AAKER, D. A. **Marcas: brand equity – gerenciando o valor da marca.** São Paulo: Negócio Editora, 1998. 310 p.
- AMATO, N. J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000. 163 p.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial, p. 203-227. 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/public_rac.html>. Acesso em: 13 jul. 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977. 232 p.
- CAMPOS, V. Toda força aos pequenos. **Revista Distribuição**, São Paulo, n.126, p.30-33, jun. 2003. Disponível em: <<http://www.revistadistribuição.com.br/content.asp?page=192>>. Acesso em: 20 jul. 2004.
- CARVALHO, M. S.; GHISI, F. A.; MARTINELLI, D. P. Redes de compra: uma forma criativa de sobrevivência para pequenos e médios supermercados. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, 4, 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** [CD-ROM]. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 2003. p. 77. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br>>. Acesso em: 30 mar. 2004.
- DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. **Cooperative strategy.** New York: John Wiley, 1999. 254 p.
- EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 65-90, mai./ago. 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/public_rac.html>. Acesso em: 19 jul. 2004.
- FENSTERSEIFER, J. E. et al. O papel das redes de cooperação na política tecnológica das pequenas e médias empresas. In: **Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração**, 21, 1997, Rio das Pedras/RJ. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 1997. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1997/dwn/enanpad1997-ct-14.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2004.
- FURUTA, É. C. **Razões de escolha de supermercados de vizinhança como ponto de compra.** 2002. 97 f. Mono-

- grafia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC_ErikaFuruta%20.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2004.
- GULATI, R. **Alliances and networks**. Strategic Management Journal, Chichester/USA, v. 19, n. 4, p. 293-318, Apr 1998.
- KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 85-104, jan./abr. 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/public_rac.html>. Acesso em: 19 jul. 2004.
- _____. O impacto da formação de alianças estratégicas no valor de mercado e no desempenho econômico-financeiro das empresas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 33-46, out./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/cgi-bin/busca.asp>>. Acesso em: 19 jul. 2004.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.
- LANZANA, A. E. T. O setor externo da economia brasileira. In: PINHO, D. B.; VASCONCELLOS, M. A. S. de (Org.). **Manual de economia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002, 606. p. 483-508.
- LEVY, M. B.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000. 696 p.
- LOETZ, C. **A vez do pequeno varejo**. [S.l.], 2002. Disponível em: <<http://an.uol.com.br/2002/mar/10/0loe.htm>>. Acesso em: 12 jul. 2004.
- LOPES, F. F. et al. Estratégias de rede de empresas: o associativismo no pequeno varejo alimentar. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 7, 2004, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo, FEA/USP, 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/index.htm>>. Acesso em: 1º out. 2004.
- LORANGE, P.; ROOS, J. **Strategic alliances: formation, implementation and evolution**. Oxford: Blackwell, 1993. 296 p.
- LUKIANOCENKO, M. 2º ranking das centrais de compras. **SuperHiper**, São Paulo, ano 28, n. 322, p. 64-71, set., 2002.
- LUKIANOCENKO, M. Redes de negócios: fortalecimento contínuo. **SuperHiper**, São Paulo, ano 30, n. 346, p. 14-26, set., 2004.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.
- OLAVE, M. E. L.; AMATO N. J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 289-318, dez. 2001.
- OLIVEIRA, R. F. de; GUERRINI, F. M. Estrutura morfológica de redes de empresas. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10, 2003, Bauru. **Anais eletrônicos...** Bauru/SP, Universidade Estadual Paulista, 2003. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaoestrategicaeorganizacional/arq22.PDF>>. Acesso em: 20 jul. 2004.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 19. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1989. 512 p.
- QUENTAL, C. M.; SILVA, G. F. da; LEITE, J. S. Canais de distribuição: associação de pequenos varejistas. **Cadernos Discentes COPPEAD**, Rio de Janeiro, n. 10, p. 5-27. 2001. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/institucional/pesquisa/cadernos/caderno10/pdf/04_canaais.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2004.
- SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P.; RIBEIRO, R. M. **Supermercados no Brasil: o movimento das empresas menores**. Rio de Janeiro: BNDES, 2000. 5 p. (Série BNDES Estudos Setoriais). Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is24.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2004.
- SOUSA, W. Consumidor dá o perfil da loja ideal. **SuperHiper**, São Paulo, ano 30, n. 346, p. 78-80, setembro 2004.
- TAUHATA, T. L.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. de. Redes e alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1811&Secao=ESTRATEGIA&Volume=3&numero=1&Ano=2004>>. Acesso em: 19 jul. 2004.
- TAVARES, M. C. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998. 220 p.
- TEECE, D. J. Competition, cooperation and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 18, n. 1, p.1-25, 1992.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005. 288 p.
- WILDER, A. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados**. 2003. 189 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003. Disponível em:

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/td-009022004-161718/publico/ariel.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2004.

WITTMANN, M. L.; NEGRINI, F.; VENTURINI, T. As redes empresariais como uma alternativa para aumentar a competitividade de empresas do setor de comércio varejis-

ta. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1, 2003, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba, ANPAD, 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/3es/2003/dwn/3es2003-79.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

COOPERATIVE NETWORKS IN THE NEIGHBORHOOD FOOD RETAIL MARKET: PERCEPTIONS OF THE ASSOCIATES

Abstract

This study aimed to identify how the incorporation of retailers into a cooperative network affects the individual identity of small supermarkets and what the associates' views are regarding this strategic alliance. A desk research was therefore carried out, as well as a multicase study at three associates of a cooperative food retail network in Brazil. The findings of this study indicate that the benefits of greater operational efficiency, better positioning and increased business leverage of the companies in the network compensate for the loss of their individual image (brand).

Keywords: *strategic alliance, supermarket, brand.*