

Gestão da Cadeia de Suprimentos no Comércio Varejista de Alimentos: o caso da  
Rede Econômica de Supermercados

Área temática: Estratégia e Negociação

**AUTORES**

**RENATO LUIS SPROESSER**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
drls@nin.ufms.br

**CAROLINE PAULETTO SPANHOL**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
carolinespanhol@terra.com.br

**FÁBIO DA SILVA RODRIGUES**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
fabio\_srod@hotmail.com

**DARIO DE OLIVEIRA LIMA FILHO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
dolima@nin.ufms.br

**MARIA AMÉLIA FENELON**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
mariaameliafenelon@hotmail.com

**Resumo**

O objetivo deste artigo foi analisar a gestão da cadeia de suprimentos em uma rede de cooperação no varejo de alimentos de Mato Grosso do Sul, a Rede Econômica de Supermercados, considerando sua importância como fator estratégico de competitividade. Nesse sentido, foram realizadas pesquisas em livros, revistas especializadas e consultas aos periódicos capes, bem como entrevista em profundidade não disfarçada, por meio de roteiro semi-estruturado com um associado e com o diretor comercial da Rede Econômica de Supermercados. A coleta de dados foi realizada no mês de novembro de 2006. As principais vantagens avaliadas pelos associados à rede foram: ganhos de escala; acesso a um maior número de fornecedores; aumento do portfólio de produtos; vantagem competitiva gerada por melhores preços e prazos de pagamento; garantia de fornecimento; redução da falta de produtos nas prateleiras. A principal desvantagem identificada foi: bi-tribuição (quando as compras são centralizadas). A cultura da cooperação e estabelecimento de parcerias, entre fornecedores e associados, com o intuito de estabelecer relações de longo prazo e criação da confiança entre os agentes parece ser um ponto forte da rede econômica, considerando que houve um crescimento de todos os membros com o advento da rede.

**Palavras-chaves:** Cadeia de Suprimentos, Varejo de alimentos, Cooperação.

## Abstract

The objective of this article was to analyze the management of the supply chain in a net of cooperation in the food retail of Mato Grosso do Sul, the Rede Econômica de Supermercados, considering its importance as strategic factor of competitiveness. In this direction, research in books, reviewed specialized and periodic consultations had been carried through to, as well as interview in depth, by means of script half-structuralized with an associate and the commercial director of the Rede Econômica de Supermercados. The collection of data was carried through in the month of November of 2006. The main advantages evaluated for the associates to the net had been: scale profits; access to a bigger number of suppliers; increase of the numbers of products; competitive advantage generated by better prices and stated periods of payment; supply guarantee; reduction of the lack of products in the shelves. The main identified disadvantage was: bi-tributação (when the purchases are centered). The culture of the cooperation and establishment of partnerships, between suppliers and associates, intention to establish relations of long stated period and creation of the confidence between the agents seems to be a strong point of the economic net, considering that it had a growth of all the members with the advent of the net.

**Key-Words:** Supply chain, Retail of food, Cooperation.

## 1. Introdução

O setor supermercadista tem assumido uma posição de destaque dentre as cadeias agroindustriais. Nesse sentido, o setor encontra-se mais solidificado e profissionalizado, o qual desfruta de uma eficiente gestão da cadeia de suprimentos e onde se observa a maior concentração de redes e também de capital estrangeiro. É fato que o setor apresenta grande relevância para a economia brasileira. Sua relevância é assegurada por sua participação no PIB, em torno de 6% (RANKING ABRAS, 2005).

O setor supermercadista tem se consolidado rapidamente desde a década de 1990, principalmente devido às fusões e aquisições. As cinco maiores empresas detinham 39,4% do total do mercado em 2002. No Brasil, destacam-se os grupos Pão de Açúcar, *Carrefour*, Bompreço, *Wal-Mart*, entre outros. A concentração varejista no Brasil é uma realidade que também é verificada em muitos outros países. No caso brasileiro, verifica-se que as 20 maiores redes varejistas detêm cerca de 51% do faturamento do setor no ano de 2002, sendo que 38,8% do faturamento total concentram-se apenas nos cinco maiores varejistas do país (LOPES *et al.*, 2004).

Estes acontecimentos sugerem um momento de reestruturação industrial. Para Coutinho (1992); De Souza (1993); Yoguel *et al.* (1990) *apud* León e Amato Neto (s.d), uma das novas tendências que vem se solidificando no processo de reestruturação industrial, diz respeito às formas de relações de cooperação intra e inter-empresas. Os movimentos de reestruturação conduziram à reformulação das estratégias das grandes empresas. Partindo dessa reformulação, as articulações entre os agentes econômicos ganham novos contornos que passam a integrar o campo de condicionantes do aumento da competitividade industrial.

Segundo Olave e Amato Neto (2001), no âmbito mundial, esse movimento de mudanças nas relações industriais vem se intensificando nas duas últimas décadas na medida em que se acumulam e consolidam as transformações técnicas, organizacionais e econômicas. Todas essas mudanças provocam alterações na forma de produzir, de administrar, de distribuir, e por essa via alterações nas relações entre empresas, entre empresas e trabalhadores, entre empresas e instituições.

Diante desta tendência, surgem as centrais de negociação, um modelo de associativismo que têm, entre outras funções, a compra conjunta, elaboração de promoções e divulgação conjunta, padronização das lojas, treinamentos, pesquisa de preços e do consumidor, entre outros (LOPES, *et al*, 2004).

Nesse sentido, outras formas de gestão de trabalho podem ser visualizadas. Os estudos de Olave e Amato Neto (2001) sugerem a formação de alianças estratégicas e Lima Filho *et al* (2006) propõe a formação de redes de cooperação para os supermercados de vizinhança.

Estas novas formas de gestão de trabalho que se configuram como modelo de associativismo surgem como alternativa para os pequenos varejistas frente aos movimentos de concentração do setor. Nesse sentido, este estudo tem por objetivo analisar a gestão da cadeia de suprimentos em uma rede de cooperação no varejo de alimentos de Mato Grosso do Sul, a Rede Econômica de Supermercados, visto sua importância como fator de competitividade.

## **2. Revisão de Literatura**

Esta seção dedica-se a apresentação dos conceitos relacionados à gestão da cadeia de suprimentos e às novas formas de organização da produção, focalizando as redes de cooperação e as alianças estratégicas.

### **2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos**

A busca pela eficiência e eficácia, melhoria contínua nos processos, redução das incertezas de fornecimento e entrega de mercadorias e satisfação das necessidades dos consumidores, são objetivos perseguidos pelas empresas que aceitaram o desafio de competir no mercado globalizado, no caso do Brasil principalmente após o processo de abertura econômica, ocorrências que marcaram época no início dos anos 90 do século passado.

No entanto, o termo competição, erroneamente associado estritamente a disputas individuais inter-empresas, pode conciliar a natural condição de competir individualmente, onde determinada organização possui *core competence* ou *Know-how* em determinada área ou segmento de atuação e se diferencia por este fato, com a colaboração e o espírito de cooperação, pelo compartilhamento de ativos e, sobretudo, compartilhamento de informação entre os agentes, de maneira interorganizacional e não isoladamente. Segundo Zilber e Fischmann (1999), esse processo de cooperação interempresas precisa ser coordenado e sincronizado e os parceiros precisam ser as melhores organizações da respectiva cadeia de suprimentos.

A necessidade de um sistema de coordenação e gestão da informação ao longo da cadeia se torna iminente. A coordenação pode ser definida como a habilidade de transmitir informações, estímulos e controles ao longo das etapas que integram um determinado sistema ou conjunto de atividades necessárias para atender um mercado (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1994). Especificamente para o sistema agroalimentar, Zylbersztajn (1995) defende que a coordenação dos sistemas agroalimentares é definida como o resultado da ação de diferentes mecanismos que permitem suprir as necessidades dos consumidores finais, englobando a coordenação por meio de mecanismos de preços, mecanismos contratuais e aspectos institucionais.

Esse processo de coordenação de determinado sistema pode ser conduzido pelo mecanismo de *Supply Chain Management* (SCM), uma ferramenta de gestão estratégica que visa a integração e geração de benefícios mútuos entre seus membros, aumentando o potencial competitivo do sistema como um todo, reduzindo os custos de operação e transação, criando relações de confiança e reciprocidade entre os agentes, pelo fluxo da informação ao longo do

sistema, gerando sinergias, por fim entregando maior valor adicionado ao cliente.

O termo *Supply Chain Management*, traduzido para o português como gestão da cadeia de suprimentos é um conceito relativamente novo, tendo sido construído em meados da década de 80, do século passado, como resultado de rápidas mudanças e desafios na gestão de vários setores industriais (SVENSSON, 2002). O tema é discutido por diversos autores na academia, porém sendo tema de amplo interesse, tanto no meio acadêmico como no meio empresarial, fato este justificado pela sua funcionalidade e aplicabilidade.

Para Lambert et al (1998) a gestão da cadeia de suprimentos consiste na integração dos processos de negócios, desde o consumidor final até os fornecedores de produtos primários, bem como serviços e informações. Segundo Batalha e Silva (2001), é a capacidade de coordenação entre as atividades de produção e distribuição desempenhadas pelas organizações empresariais com o objetivo de reagir mais prontamente às oportunidades de

negócios.

Lambert e Cooper (2000) definem que a gestão da cadeia de suprimento é a integração dos processos-chave de um negócio tendo como ponto de partida o usuário final (cliente/consumidor) até os fornecedores primários de produtos, serviços e informações, que tenham como propósito adicionar valor ao cliente e demais envolvidos. Para Hadley (2004), o objetivo primaz de uma cadeia de suprimentos é dar suporte às demais estratégias competitivas e metas de determinada organização, devendo por esse motivo, estar em conformidade com as estratégias competitivas da empresa.

Segundo Vollmann e Cordon (1996), O objetivo central na gestão da cadeia de suprimentos é maximizar a integração entre os agentes da cadeia, tornando realidade as potenciais sinergias entre estes membros, com vistas a atender o consumidor final mais eficientemente, tanto por meio de redução de custos, como por meio da adição de valor aos produtos finais. A gestão da cadeia de suprimentos pode representar relações ganha-ganha aos diversos agentes componentes de determinada cadeia. A diminuição sistemática dos estoques ao longo da cadeia, a eliminação de faltas de produtos nas gôndolas, a reposição rápida de mercadorias, constituem-se como fatores chave no processo de redução dos custos de operação e transação.

Reduzidos níveis de estoques podem acarretar riscos pela falta de itens e custos elevados na obtenção destes itens faltantes, ao passo que, elevados níveis de estoques podem implicar em investimentos adicionais, representados pelos altos custos de armazenagem e manutenção, redução da disponibilidade para aplicação em outros negócios e perda por obsolescência ou deterioração (CARRETONI, 2000).

No sistema agroalimentar, sobretudo quando se faz referência aos produtos de maior perecibilidade, tais como frutas, verduras e legumes (FLV's), por exemplo, a gestão eficiente da cadeia de suprimentos pode constituir-se como um diferencial competitivo para determinada organização, podendo determinar em grande parte o sucesso de um ponto de venda. Os consumidores dão grande importância ao estado de conservação e ao prazo de validade desses produtos, afinal de contas, trata-se de uma questão de segurança do alimento (LIMA FILHO ; SPROESSER, 2006).

No Varejo, principalmente de alimentos, a gestão da cadeia de suprimentos torna-se imprescindível para médias e grandes redes. Os grandes atacadistas, *brokers* e indústrias fornecedoras passam a exigir de seus clientes, a conectividade, computador a computador, item preponderante no processo. Kumar (1997) salienta que o setor supermercadista vem se tornado uma indústria intensivamente focada em tecnologia, obtendo condições de gerenciar seus processos e operações nas lojas e interagir com seus clientes/consumidores, caracterizando desta forma sua cadeia de suprimentos.

O uso das Tecnologias de informação e comunicação (TIC's) no processo de gestão da

cadeia de suprimentos auxilia a rápida e eficaz comunicação entre os diversos elos da cadeia. Na relação entre os agentes, as trocas de informação *on-line* são geralmente realizadas via *EDI* (Intercâmbio eletrônico de dados), por meio de canal privado, ou via *Web-EDI*, baseada no canal público. No entanto, empresas de tecnologia, fornecedoras de sistemas de gestão (ERP's), têm incorporado um módulo de linguagem chamado *eXtensible Markup Language (XML)* para facilitar a conectividade direta entre sistemas gerenciais distintos, permitindo um protocolo de comunicação entre sistemas diferentes, aumentando o grau de conectividade e conseqüentemente permitindo a melhoria no processo de gestão da cadeia de suprimentos (LIMA FILHO; SPROESSER, 2006).

O alcance da difusão tecnológica é de tal forma profundo que proporciona benefícios, representados pela comodidade ao consumidor, quando o mesmo realiza o ato da compra em determinado ponto de varejo. A gestão de relacionamento com o cliente (CRM) é uma ferramenta essencial no processo de gestão da cadeia de suprimentos, já que, segundo Silva e Gardesani (2005) busca compreender e antecipar as necessidades dos clientes, com o intuito de possibilitar a empresa a identificação de tendências e oportunidades de lucro. Isso ocorre por meio de um relacionamento de longo prazo com o cliente e conhecimento crescente do mesmo.

Dispositivos eletrônicos de última geração são empregados no processo de gestão da cadeia de suprimentos. O *RFID (Radio Frequency Identification)* é uma etiqueta utilizada no produto, que contém um mecanismo que dispara automaticamente uma série de informações ao longo da cadeia, tais como, pedidos de reposição de mercadorias, solicitações de compra aos fornecedores, bem como compondo um banco de dados consistente sobre seus clientes, representado pelo rol de mercadorias que compõe sua cesta de produtos (SPROESSER; LIMA FILHO, 2006).

A comodidade ao cliente com o advento da *RFID* pode ser exemplificada pela redução das filas no *check-outs*, já que o mecanismo proporciona facilidade, praticidade e diminuição do tempo de espera e atendimento, informação atualizada do valor e dos itens que compõem a compra, suas características, além de permitir a comparação de preços entre produtos similares. O fator limitador a massificação do uso da etiqueta eletrônica (*RFID*) ainda pode ser o alto custo de implantação do processo. Estima-se que o preço médio esteja entre US\$ 0,15 e US\$ 0,20, o que ainda inviabiliza o uso irrestrito da tecnologia (PRATER; FRAZIER, 2005).

No entanto, a completa integração da gestão da cadeia de suprimentos apresenta alguns entraves. Fatores culturais tais como, o apego à costumes tradicionais, como por exemplo o pedido "à moda antiga", representado por um formulário onde constam as mercadorias solicitadas, bem como a desconfiança entre os agentes, principalmente dos pequenos varejistas que aventam a possibilidade de atitudes oportunistas por parte dos atacadistas, pelo envio de mercadorias não solicitadas, incluindo a falta de confiança nas relações via *web*, são exemplos de empecilhos que impedem a consolidação da gestão da cadeia de suprimentos.

Zilber e Fischmann (1999) destacam a questão da desarmonia de interesses como uma das maiores barreiras à consolidação do processo de gestão da cadeia de suprimentos, já que em muitos casos, os interesses são heterogêneos. Fleury (1999) destaca especificamente no caso dos supermercados, que ocorre um conjunto de práticas tradicionais, arraigadas a certos modos de agir dos empresários, como, o relacionamento de queda de braço entre fornecedor e comprador na discussão sobre o preço do produto e condições de pagamento, bem como o recebimento de mercadorias direto nas lojas e o uso das TIC's, que ainda apresenta resistências e fortes deficiências.

A aplicação de um recurso tecnológico qualquer, *ERP*, *CRM* ou *RFID* deve ser utilizada para tornar mais facilitada a comunicação entre todos os elos da cadeia, fabricantes,

atacadistas e varejistas, pois isso proporciona benefícios para o varejista e garante a entrega da maior valor para o consumidor. Essas ferramentas auxiliam o processo de gestão da cadeia de suprimentos e representam maiores ganhos a todos os agentes da cadeia e redução dos custos de operação e transação (SPROESSER; LIMA FILHO, 2006).

## 2.2 Redes de cooperação

Segundo Sousa, Janeiro e Gonçalves (2001), a cooperação entre empresas surge como instrumento estratégico que permite reforçar a capacidade individual para o desenvolvimento de novos produtos, partilhar recursos e reduzir custos associados ao desenvolvimento de novas tecnologias ou ainda penetrar em novos mercados. Sendo assim, qualquer tipo ou formato de plataforma de cooperação exige uma estrutura mínima de recolhimento, partilha e difusão de informação relevante para os objetivos dessa plataforma.

Segundo Wittmann *et al.*, (2003) 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 às empresas de pequeno porte.

De acordo com Parente (2002), os pequenos varejistas, localizados na ponta do canal de distribuição e sujeitos à pressão por parte dos fabricantes, atacadistas e grandes redes de varejo passam com as centrais de compras a ocupar um novo *status* no canal. Essas redes ou cooperativas independentes de varejistas geralmente enfatizam as vantagens das compras em grupo e geralmente dão menos atenção ao gerenciamento das operações e aos serviços do que as redes patrocinadas por atacadistas.

Olave e Amato Neto (2001) afirmam que 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.

Segundo Balestrin e Vargas (2004) *apud* Lima Filho *et al.*, (2006), as redes de cooperação de pequenas e médias empresas (PME's) apresentam como características: a) ser 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).

A partir do exposto, verifica-se que a formação de redes de empresas de pequeno porte tem finalidade estratégica, ao passo que reúnem esforços para competir com as grandes empresas de forma equilibrada.

Nesse sentido, Casarotto Filho e Pires (1999) *apud* Silva (2004), a participação das empresas em redes de cooperação possibilita às mesmas a alcançarem vantagem competitiva no mercado, sendo que seria difícil de adquiri-la isoladamente.

Segundo estudos de Oliveira e Guerrini (2003) *apud* Lima Filho *et al.*, (2006), dentre 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.

Silva (2004), em seu trabalho, ressalta alguns benefícios da cooperação: a) ênfase na tarefa produtiva, b) a coesão e satisfação do funcionário, c) a realização das metas organizacionais, d) estímulo à criatividade e inovação. Contudo, Silva (2004) alerta para o fato de que se os conflitos não forem bem administrados podem assumir efeitos negativos como: a) dispersão de energia, b) alteração no bom senso e na capacidade de percepção, c) efeitos negativos que podem distorcer a realidade e prejudicar a coordenação que dificulta a cooperação.

### **2.3 Alianças estratégicas**

A formação de redes de cooperação que aqui se configuram como alianças estratégicas, tem assumido grande relevância a partir do ano 2000, sobretudo por caracterizar a busca de compartilhamento de recursos e competências e a redução de custos operacionais (KLOTZLE, 2002 *apud* LIMA FILHO *et al.*, 2006). Nesse sentido, Eiriz (2001) acrescenta que as alianças estratégicas parecem ser uma opção recorrente, situação que reflete um número cada vez maior de estudos sobre o tema.

A literatura é consensual em reconhecer que uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objetivo estratégico comum (AAKER, 1995; JOHANSON e MATTSSON, 1998 *apud* EIRIZ, 2001).

Para Silva (2004), as alianças estratégicas são constituídas para criar vantagens competitivas visando conquistar nichos de mercado. A partir disso, as alianças estratégicas podem ser discutidas sob diversos aspectos como mostra os estudos de Silva (2004) e Eiriz (2001).

Silva (2004) identifica a partir dos estudos de Daft (1999) que as alianças estratégicas são formadas por contratos de parceria e *joint venture*. Segundo Churchill e Peter (2003) *joint venture* caracteriza-se como um acordo empresarial em que duas ou mais organizações compartilham a direção de um empreendimento, sendo possível fazer uma *joint venture* com uma organização sediada no país-alvo ou com experiência de trabalho neste país.

Já os contratos de parceria são acordos de licença envolvendo o direito de compra ou uso de um recurso por um determinado tempo e acordos com fornecedores contratados para a venda do produto de uma empresa para outra (SILVA, 2004). Daft (1999) acrescenta que estes contratos podem fornecer segurança em longo prazo pela vinculação de clientes e fornecedores a determinados preços e volumes.

Eiriz (2001) em seus trabalhos propõe uma tipologia que, tomando como critério as atividades realizadas pelas empresas, seus principais clientes, fornecedores e empresas situadas no mesmo setor, compreendem um grande número de formatos e privilegia características práticas e tangíveis para as empresas. A partir disso, identifica-se, 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. A partir disso, o quadro 1 ilustra os tipos de estratégias e seus domínios.

Quadro 1 – Tipos de aliança e seus domínios

<b>Domínio</b>	<b>Tipo de estratégia</b>	<b>Breve caracterização</b>
<b>Domínio Comercial</b>	Grupo de exportadores	Empresas que cooperam entre si com a finalidade de desenvolver mercados externos, sendo a principal vantagem às economias de escala e a possibilidade de oferecer uma maior gama de produtos.
	Acordo de distribuição	Relação estabelecida entre uma empresa produtora e outra detentora dos canais de distribuição.
	Acordo de representação	Situação que a empresa se torna a representante de produtos e marcas de outra empresa para atender ao mercado.
	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; economias de escala, 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.
	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.
<b>Domínio técnico/produção</b>	Consócio	Parceria estabelecida entre duas ou mais empresas detentoras de capacidades e competências passíveis de complementaridade no desenvolvimento de projetos de grandes proporções.
	Formação/assistência técnica	Acordo, entre duas ou mais empresas, que tem como base a cooperação tecnológica.
	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	Parceria na qual empresas procuram desenvolver conjuntamente novos produtos ou processos produtivos, rateando assim os custos fixos.
	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.
<b>Domínio Financeiro</b>	Aquisição de empresa	Quando uma empresa adquire uma posição majoritária de outra empresa.
	Participação minoritária em empresa	Quando a empresa adquire uma posição inferior a 50% do capital de outra empresa.
	Joint Venture	Quando duas ou mais empresas formam uma nova entidade.
	Fusão	Quando empresas decidem fundir as suas estruturas e capitais em uma única entidade.

Fonte: Adaptado de Eiriz (2001).



Eiriz (2001) afirma que a natureza das alianças nem sempre é clara. Assim, quando os parceiros não comunicam claramente entre si os objetivos que os motivam, para alguns a aliança pode ser estratégica, enquanto que para os seus parceiros a mesma aliança pode ter um papel meramente operacional.

A partir disso, observa-se as muitas formas de aliança estratégica. Estas alianças vistas como formas de trabalho associativas vêm destacar uma forma de superar as restrições financeiras e econômicas que estão submetidas às empresas de pequeno porte (SILVA, 2004).

### **3. Procedimentos Metodológicos**

Trata-se de um estudo exploratório. Para tanto, Aaker, Kumar e Day (2004) e Malhotra (2001), afirmam que a pesquisa exploratória é utilizada quando se busca entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses, alternativas e as variáveis relevantes a serem consideradas. Nesse sentido, foram realizadas pesquisas em livros, revistas especializadas, na *web* e consultas aos periódicos capes a fim de reunir informações relacionadas ao tema em questão.

A técnica de pesquisa utilizada foi de estudo de caso (YIN, 2001), junto à Rede Econômica de Supermercados, rede de cooperação do setor varejista de alimentos fundada em 2000 em Mato Grosso do Sul.

A escolha deste caso se deve à representatividade que esta associação tem apresentado na economia do Estado de Mato Grosso Sul e por ter sua sede em Campo Grande /MS, o que permitiu e otimizou o tempo de coleta das informações.

Foi realizada uma entrevista em profundidade não disfarçada, por meio de um roteiro semi-estruturado (MALHOTRA, 2001), com o gerente geral do supermercado Campos (na ocasião representando o presidente da Rede) e com o diretor comercial da Rede Econômica de Supermercados, sendo que a entrevista teve aproximadamente uma hora de duração.

A coleta de dados foi realizada no mês de novembro de 2006, sendo que as entrevistas foram gravadas em um gravador *mp3* para auxiliar na análise dos dados e evitar que detalhes fossem perdidos. 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).

### **4. Caracterização do caso**

As redes de negócio em supermercado faturaram no ano de 2005 em torno de R\$ 14,2 bilhões. Neste montante, a Rede Econômica de Supermercados contribui com uma parcela de faturamento de 321.189,480 (LUKIANOCENKO, 2006).

A Rede Econômica de Supermercados é a única a integrar o Ranking Abras, ocupando a 8ª posição em faturamento. A Rede conta com 45 lojas, 245 *check-outs* e cerca de 30.120 m<sup>2</sup> de área de vendas e 1.982 funcionários (LUKIANOCENKO, 2006).

Segundo Lukianocenko (2006), a Rede Econômica de Supermercados ocupa a 2ª posição em relação às redes mais eficientes por *check-out*, com um faturamento de R\$ 1.310,977 por *check out*.

## 5. Primeiros resultados

A pesquisa documental mostrou que no tocante à cadeia de suprimentos, que as redes de supermercados negociam cerca de 91% de frios e laticínios para seus associados, 100% da cesta básica, 95% de produtos de higiene e beleza, 89% bebidas, 75% de carnes, 41% do hortifruti entre outros produtos que compõe o *mix* de produtos oferecidos (LUKIANOCENKO, 2006).

As compras são realizadas, na maioria das vezes, na própria indústria, em distribuidores e no atacado. A tabela 1 mostra o detalhamento das compras realizadas pelas redes de supermercado.

Tabela 1 – Origem das compras

	<b>Frios/laticínios</b>	<b>Cesta Básica</b>	<b>Higiene/Limpeza</b>
<b>Direto da indústria</b>	95%	91%	84%
<b>Distribuidores</b>	18%	23%	39%
<b>Atacado</b>	5%	20%	20%
	<b>Bebidas</b>	<b>Perfumaria/Beleza</b>	<b>Congelados</b>
<b>Direto da indústria</b>	75%	70%	95%
<b>Distribuidores</b>	48%	48%	20%
<b>Atacado</b>	14%	27%	5%
	<b>Perecíveis</b>	<b>Carnes</b>	<b>Hortifruti</b>
<b>Direto da indústria</b>	86%	86%	39%
<b>Distribuidores</b>	36%	27%	52%
<b>Atacado</b>	11%	2%	9%

Fonte: Lukianocenko (2006, p. 86)

A pesquisa realizada por Lukianocenko (2006) aponta que a 82% das empresas compram conjuntamente para seu abastecimento regular, 86% realizam as compras em datas especiais e 98% adquirem promoções e tablóides.

As redes também auxiliam na padronização dos processos e dos materiais promocionais. A tabela 2 ilustra as áreas em que as redes padronizaram as lojas.

Tabela 2 – Padronização dos elementos promocionais

	<b>Sacolas</b>	<b>Material Promocional</b>	<b>Uniforme</b>
<b>Totalmente</b>	79%	81%	50%
<b>Parcialmente</b>	14%	14%	29%
<b>Não padronizado</b>	7%	5%	21%

Fonte: Lukianocenko (2006, p. 87)

A mesma pesquisa aponta diversos ganhos obtidos com a cooperação entre eles estão: a) aumento de vendas, b) melhores condições de negociação, c) aumento da rentabilidade, d) padronização em marketing e promoções, e) redução dos custos, f) profissionalização, g) acesso a maior número de fornecedores.

A mesma pesquisa revela os motivos que levaram os supermercadistas a se unir para a formação das redes de cooperação entre eles estão: a) melhoria do poder de barganha com os fornecedores, b) sobrevivência frente à concorrência, c) melhoria do relacionamento com o cliente, d) ter acesso a maior número de fornecedores e operar um *mix* mais qualificado.

## 5.1 Gestão da cadeia de suprimentos na Rede Econômica de Supermercados

A Rede Econômica de Supermercados negocia, em sua maioria, diretamente com algumas indústrias do setor alimentício, para tanto, são negociados apenas os produtos ofertados no tablóide, sendo que os demais produtos são negociados individualmente. Contudo, alguns distribuidores também compõem a carteira de fornecedores da Rede. Sendo assim, as lojas participantes da Rede têm autonomia para compor o “mix” e as quantidades que atendam as suas necessidades.

A seleção de fornecedores acontece anualmente. Os fornecedores devem integrar o cadastro de fornecedores da Rede. A partir disso, os fornecedores selecionados despendem um valor para a Rede, que é utilizado para a confecção do material promocional. Neste momento também são acordadas as condições de preço e de pagamento.

[...] assim evita estar negociando preço e condições de pagamento a cada compra realizada (Gerente geral).

[...] a negociação é mágica e muito dinâmica (Gerente geral).

Frente a esse cenário, observa-se que os fornecedores são tidos como parceiros, à medida que também são concedidos descontos financeiros anuais para a Rede frente ao volume negociado.

O problema enfrentado pelas empresas associadas no tocante à compra de produtos é a questão da bi tributação. Isso posto, observa-se que a compra de produtos acontece de duas maneiras distintas. A primeira é quando a Rede reúne os pedidos dos supermercadistas associados e efetua a compra em nome da própria Rede. Sendo assim, a Rede conta com um centro de distribuição, onde os produtos são entregues e redistribuídos para as lojas associadas. Sendo assim, este fato ocasiona o fenômeno da bi tributação, uma vez que a nota fiscal unificada deve ser fracionada para ser entregue ao destinatário. Diante disso, a nota fiscal é emitida para cada loja de acordo com o pedido individual, onde se observa novamente a incidência dos impostos, o que onera a atividade como um todo, daí pelo aumento nos custos de transação.

A outra possibilidade é quando os produtos adquiridos dos fornecedores são faturados individualmente, ou seja, loja por loja, sendo que produtos são entregues individualmente. Na opinião do gerente geral, esta é a forma mais apropriada para evitar a incidência da bi tributação.

[...] a transação direta com a indústria diminui os custos (Gerente geral).

Mesmo com os problemas decorrentes da bi tributação que aumenta os custos de transação, pode-se verificar que a Rede tem se fortalecido e tem adquirido boa repercussão e resultados. A partir disso, os estudos de Lima Filho *et al* (2004) compartilham destes resultados que apontam para uma boa percepção dos associados em relação à Rede.

[...] todos cresceram com a rede (Gerente geral).

A oferta de produtos não se dá apenas pela compra de produtos líderes no mercado. A Rede Econômica de Supermercados deu início à oferta de produtos com sua marca. Os produtos com a marca - distribuidor são negociados diretamente com a indústria de transformação mediante contratos que determinam a especificidade (características técnicas) do produto, local e data de entrega, condições de pagamento e preço.

Isso posto, não se observou à presença de salvaguardas contratuais, pois a relação estabelecida entre a Rede e a indústria tem sido baseada na confiança, contudo são previstas multas para o caso da indústria não atender o estabelecido em contrato.

Os principais produtos com marca-distribuidor ofertados se encontram na categoria mercearia salgada com o arroz agulhinha e o feijão e na categoria de limpeza pesada com o sabão em pó, o amaciante de roupas e o sabão em barra.

## **6. Conclusão**

O objetivo principal deste estudo foi analisar a gestão da cadeia de suprimentos em uma rede de cooperação no varejo de alimentos de Mato Grosso do Sul, a Rede Econômica de Supermercados. Primeiramente, realizou-se uma revisão da literatura e em seguida um estudo de caso da rede citada acima. Foi realizada uma entrevista em profundidade não disfarçada, por meio de um roteiro semi-estruturado (MALHOTRA, 2001), com o gerente geral do supermercado Campos, um dos filiados à rede, e com o diretor comercial da Rede Econômica de Supermercados.

As principais vantagens avaliadas pelos associados à rede são os ganhos de escala, além do acesso a um número maior de fornecedores e por consequência aumento do portfólio de produtos. As compras através da rede por serem em volume maior conseguem preços e prazos de pagamento melhores, assim gerando vantagem competitiva para os associados.

O elevado custo de transação ocasionado pela bi-tribuição é um problema diagnosticado pela pesquisa, quando as compras são centralizadas e faturadas em um único pedido, e entregues diretamente no centro de distribuição da rede. A fatura direta para cada membro da associação, sendo emitida diretamente pelo fornecedor é uma estratégia para diminuir esses custos de transação ocasionados pela incidência dupla de impostos.

A cultura da cooperação e estabelecimento de parcerias, entre fornecedores e associados, com o intuito de estabelecer relações de longo prazo e criação da confiança entre os agentes parece ser um ponto forte da rede econômica, considerando que houve um crescimento de todos os membros com o advento da rede.

A relação com os fornecedores, pelo estabelecimento de uma carteira anual de parceiros demonstra a busca pelas relações de longo prazo e confiança. A dinâmica na negociação com os fornecedores, representada, sobretudo pelas negociações relativas à preço e prazo, garantem fornecimento e reduzem as faltas de produtos nas gôndolas e prateleiras, demonstrando a busca por uma estrutura de coordenação do sistema, representada pela gestão da cadeia de suprimentos, garantindo benefícios para todos os agentes da cadeia.

A formação de redes de cooperação configuram-se como alianças estratégicas, sobretudo por caracterizarem a busca de compartilhamento de recursos e competências e a redução de custos operacionais. Nesse sentido, Eiriz (2001) acrescenta que as alianças estratégicas parecem ser uma opção recorrente, situação que reflete um número cada vez maior de estudos sobre o tema.

Eiriz (2001) afirma que a natureza das alianças nem sempre é clara. Assim, quando os parceiros não comunicam claramente entre si os objetivos que os motivam, para alguns a aliança pode ser estratégica, enquanto que para os seus parceiros a mesma aliança pode ter um papel meramente operacional.

Portanto, estas alianças podem ser vistas como formas de trabalho associativas, dotadas de um espírito de cooperação, que vêm destacar uma forma de superação às restrições financeiras e econômicas, as quais estão submetidas as empresas de pequeno porte (SILVA, 2004). Assim elas

se tornam competitivas para concorrerem com as grandes redes varejistas existentes no mercado, pois tem condições de obter ganhos de escala, pela compra de produtos com menores custos, garantindo a manutenção e possível crescimento da participação destes pequenos estabelecimentos varejistas no mercado.

## 7. Referências

- AAKER, D. A., KUMAR, V., DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 23-62.
- CARRETONI, E. **Administração de Materiais: uma abordagem estrutural**. 1. ed. Campinas: Alínea, 2000. 109 p.
- CHURCHILL, G. A.J., PETER, J. P. **Marketing: criando valor para clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DAFT, R.L. **Administração**, Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- EIRIZ, V. Proposta sobre tipologia sobre aliança estratégica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p.65-90, maio/ago. 2001.
- FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 1994.
- FLEURY, P. F. Supply Chain Management: conceitos, oportunidades e desafios da implementação. **Revista Tecnológica**, ano 4, n. 30, p. 25-32, fev. 1999.
- HADLEY, S. Making the supply chain. **Strategic Finance**. Montvale, v. 85, n. 10, p. 28-34, Apr. 2004.
- KUMAR, N. The revolution in retailing: from market driven to market driving. **Long Range Planning**, v. 30, n. 6, p. 830-835, 1997.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **The International Journal of Logistics Management**. Flórida, v. 29, p. 65-83, 2000.
- LIMA FILHO, D.O; MAIA, F. S; SPROESSER, R. L; MORAES, F; MORAES, R. Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepção dos associados. **Gestão e Produção**, v. 13, n.2, p. 311-324, agosto 2006.

LIMA FILHO, D. O. ; SPROESSER, R. L. . Setor Agronegócio: a mola mestra da balança comercial. In: In: Barrizzelli, N.; Santos, R. C.. (Org.). Lucratividade pela inovação: como eliminar ineficiências nos seus negócios e na cadeia de valor. 1 ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2005, v. , p. 20-62.

LOPES, F. F.; NEVES, M. F.; CÔNSOLI, M. A.; MARCHETTO, R. M. Estratégias de Rede de Empresas. O associativismo no pequeno varejo alimentar. In: VII SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEA-USP, 2004. *Disponível em:* <[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Varejo/VAR10\\_Estrat%E9gias\\_Peq\\_Varejo.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Varejo/VAR10_Estrat%E9gias_Peq_Varejo.PDF)>. Acesso em: 02 abr. 2005.

LUKIANOCENKO, M. Ranking das Redes 2006: profissionalização dá resultado. **Super Hiper**, São Paulo, ano 32, n.368, p. 76-88, maio 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLAVE, M.E.L; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**, v. 8, n. 3, p. 289-318, dezembro 2004.

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

PRATER, E.; FRAZIER, G. V. Future impacts of RFID on e-supply chains in grocery retailing. **Supply Chain Management**, v. 10, n. 2, p. 134-142, 2005.

RANKING ABRAS 2005: Os bons resultados do setor. **SuperHiper**, v.31, n. 353, p. 26-94, maio 2005.

SILVA, C.A.Da. **Redes de cooperação de micro e pequenas empresas: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de Sertãozinho – SP.** Dissertação de mestrado, Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2004.

SILVA, A. A. F.; GARDESANI, R> **Impactos do CRM no relacionamento das empresas com os clientes**, 21 de setembro de 2005. disponível em: <[http://www.abemd.org.br/materias\\_conteudo.asp?coddocumento=2821](http://www.abemd.org.br/materias_conteudo.asp?coddocumento=2821)>. Acesso em: 14 dezembro de 2006.

SOUZA, A., JANEIRO, P. GONÇALVES, S. C. P. **Cooperação empresarial e trabalho cooperativo.** Disponível em: <[http://www2.ufp.pt/~lmbg/formacao/trabs/coop\\_empresarial.pdf](http://www2.ufp.pt/~lmbg/formacao/trabs/coop_empresarial.pdf)>. Acesso em 22 nov. 2006.

SVENSSON, G. The theoretical foundation of supply chain management: A functionalist theory of marketing. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 32, n. 9, p. 734-754, 2002.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VOLLMANN, T. E.; CORDON, C. Making Supply Chain Relationships Work. **Institute of**

**Management Development**, Lausane, v. 1, n. 8, p. 26-37, 1996

WITTMANN, M.L., NEGRINI, F., VENTURINI, T. As redes empresariais como alternativa para aumentar a competitividade das empresas do setor de comércio varejista. In: encontro de estudos em estratégia, 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**, 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZILBER, M. A., FISCHMANN, A. A. Mudanças na distribuição: o papel da estratégia. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 4., 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo, out.1999.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. 238f. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.