

REDES DE COOPERAÇÃO ENTRE PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO NO SETOR DE SUPERMERCADOS

AUTORES

ALINE LOURENÇO DE OLIVEIRA

Universidade Federal de Lavras
aoliveira80@yahoo.com.br

LUIZ MARCELO ANTONIALLI

Universidade Federal de Lavras
lmantonialli@uol.com.br

RESUMO

O objetivo do presente artigo foi analisar o contexto que levou a formação e posterior encerramento da rede de supermercados denominada Rede Uniforte, formada por dez pequenas empresas da região do Campo das Vertentes (MG). Especificamente buscou-se identificar os motivadores, os benefícios alcançados, as dificuldades enfrentadas e os motivos que levaram ao encerramento desta aliança estratégica. O problema concentrou-se no questionamento a cerca da efetividade alcançada pela rede em estudo, com o intuito de compreender o estágio evolutivo que ela tinha alcançou ao decidir por encerrar suas atividades. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa qualitativa, classificada como descritiva e que buscou ilustrar e dar realismo a situação estudada, pela maior quantidade de dados e informações coletadas. Especificamente foi um estudo de caso, cujos dados foram coletados por meio de entrevista pessoal, com a presença da pesquisadora *in locus*. Com base nos resultados, constatou-se que a estruturação da rede de cooperação foi adotada como estratégia de manutenção em um ambiente rico em ameaças e indivíduos com predominância de pontos fortes. Esta estratégia atendeu ao seu objetivo principal, que foi de fortalecer os parceiros, aumentando a competitividade por meio de melhores condições para aquisição e comercialização de produtos. Atendido esse propósito e frente a um novo contexto ambiental ela deixou de ser interessante aos parceiros e foi desfeita, abrindo possibilidade para estratégias individuais.

Palavras-Chave: Redes, Pequenas Empresas, Estratégia.

ABSTRACT

The objective of the present paper was to analyze the context that led the formation and later ending of Supermarket's network Uniforte formed by ten small enterprises of Campo das Vertentes's region (MG). Specifically it was seeked to identify motivators the benefits reached, difficulties faced and the reasons that led to the end of this strategic alliance. The methodology used was the qualitative, descriptive research and specifically a case study, whose data was collected by personal interview. Based on results it was evidenced that cooperation network structure was adopted as a maintenance strategy on threatening environment and individuals with predominance of strong points. The strategy attended its main objective: to obtain best prices on purchase and trade of products, and promoted organizational learning. Reaching this purpose and Facing a new environmental context the network had no more interest and was undone, opening possibilities for individual strategies

Key-Words: Networks; Small Firms; Strategy

INTRODUÇÃO

Contemporaneamente, a concorrência organizacional se estabelece em níveis globais, o que tem sido preponderante na forte elevação dos padrões de qualidade, inovação, produtividade e valor para o cliente. Como efeito, houve uma exacerbação na disputa por mercados consumidores e ampliou-se a necessidade de fortalecimento da vantagem competitiva das organizações.

Para as pequenas empresas esse cenário configura um grande desafio, devido a limitações que comprometem consideravelmente a sua competitividade. No caso brasileiro, uma pesquisa realizada no ano de 2004 pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), chama a atenção para uma realidade preocupante. Nessa pesquisa buscou-se identificar os fatores condicionantes e a taxa de mortalidade entre pequenas empresas constituídas nos anos de 2000, 2001 e 2002. Constatou-se que a cada 10 empresas que iniciaram suas operações apenas quatro conseguiram sobreviver ao quarto ano e que 75% destas, possuíam de 2 a 9 postos de trabalho. Sendo as principais dificuldades apontadas pelos proprietários na condução da atividade da empresa: a carga tributária, falta de capital de giro, concorrência, falta de mão-de-obra qualificada, dificuldade financeira, falta de clientes, inadimplência, falta de crédito, crises econômicas do país e a burocracia. Estes são dados que alertam para o alto custo sócio econômico, em perdas de postos de trabalho e desperdícios econômicos que o Brasil enfrenta. Realidade própria de um país que tem carência em programas e/ou projetos para orientação dos empreendedores, falta de infra-estrutura, de articulação política e institucional e inadequação na disponibilização dos recursos (Abreu, 2002).

Diante deste contexto, essas empresas têm buscado nas estratégias de cooperação alternativas para se tornarem mais competitivas. As alianças, sob o formato de redes de cooperação, tem se apresentado como uma alternativa potencial para esse fim. Destacando-se devido suas características de envolver duas ou mais empresas que buscam reposicionamento por meio do compartilhamento de problemas intrínsecos a atividade e ao mercado onde atuam, sem criar dependência financeira ou comprometer a independência dos envolvidos. Representando assim, uma nova forma de arranjo organizacional que privilegia o estreitamento de relações entre empresas e evidencia a necessidade de adaptação as mudanças do ambiente, configurando um espaço democrático e participativo, marcado por relações horizontalizadas.

Este trabalho buscou em uma central de compra, formada por pequenos supermercados da região do Campo das Vertentes de Minas Gerais, o contexto em que essas alianças surgem e se desfazem. Esse estudo de caso propiciou respostas para o problema formulado, que seria: os projetos de redes de cooperação entre pequenas empresas são realmente efetivos?

Pois, a simples união de empresas não assegura vantagens se não houver cooperação, eficiência no gerenciamento e empenho de todas as partes envolvidas no processo (Gomes, 1999). As redes são fundamentadas no ideal de cooperação, contudo as organizações estão culturalmente envolvidas com o capitalismo e com as premissas de competição, individualismo e hierarquização presente nas relações de mercado. Este é um desafio para os empreendedores, pois precisam deixar de se comportar como concorrentes e passar a se relacionar como parceiros.

Segundo Gomes (1999), é grande o percentual de alianças empresariais que se desfazem sem atingir os objetivos esperados pelos parceiros, e conforme Barrizzelli (2001), o ciclo médio de vida das centrais de compras é estimado em três anos. Muito se tem dito sobre as vantagens da formação de redes de cooperação, e embora nem todas as iniciativas tenham longevidade e desempenho satisfatório a opção por esse tipo de estratégia tem crescido consideravelmente.

O objetivo geral deste trabalho foi analisar o contexto que levou a formação e posterior encerramento da rede de supermercados denominada Rede Uniforte, formada por dez pequenas empresas que atuam na região do Campo das Vertentes (MG). Especificamente buscou-se identificar os motivadores, os benefícios alcançados, as dificuldades enfrentadas e as causas que levaram ao encerramento dessa aliança.

ESTRATÉGIA

A estratégia esta intimamente relacionada ao auto-conhecimento, a capacidade que a empresa tem de aproveitar e/ou neutralizar características próprias e do ambiente onde opera. Existem muitas definições para esta palavra e ação organizacional, onde em sua maioria relacionam a movimentação articulada pela empresa em busca de posicionamento frente aos concorrentes.

Sua essência está em enfrentar a competição, que segundo Porter (1999) é governada por cinco forças básicas: os entrantes potenciais, os compradores, os substitutos, os fornecedores e os concorrentes da indústria. A interação dessas forças competitivas ocorre de forma bem particular em cada setor, ficando a cargo da estratégia colocar a empresa em uma posição onde possa melhor se defender.

Os empreendedores formulam estratégias a todo o momento, sendo em grande maioria de natureza informal e com objetivos pontuais. Contudo, uma questão essencial na competitividade de uma organização esta em posicioná-la estrategicamente de forma consistente, para que possa ter respostas rápidas as mudanças do ambiente.

A postura estratégica objetiva orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas, principalmente de médio e longo prazo, necessárias para cumprir a missão definida pela empresa (Oliveira, 1999). Sendo assim, a análise de características internas e externas da empresa são importantes na sua definição, como ilustra o Quadro 1.

QUADRO 1: Posturas estratégicas da empresa

		ANÁLISE INTERNA		
		Predominância de		
		Pontos Fracos	Pontos Fortes	
ANÁLISE EXTERNA	Predominância de	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Oliveira (1999, p.130)

As estratégias vão variar conforme o momento vivido pela empresa, como por exemplo, em um ambiente predominante de ameaças para uma empresa rica de pontos fortes, a estratégia buscará enfocar a manutenção do espaço já alcançado pelas organizações; enquanto em um ambiente de oportunidades, porém de empresas com predominância de pontos fracos, seu direcionamento será para o crescimento das mesmas. No caso das alianças e parcerias, que são estratégias baseadas na cooperação e que tem característica de promover fortalecimento dos parceiros através do compartilhamento de riscos e troca de experiências, podem ser uma opção potencial em contextos diversos.

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

De forma geral, as alianças ocorrem através de um compartilhamento de pontos específicos das atividades de duas ou mais empresas, tendo como características marcantes: um projeto de médio a longo prazo que prima pela preservação da independência dos envolvidos, e que possibilita, como seu principal benefício, a complementaridade das competências essenciais dos envolvidos.

Na visão de Lewis (1992), são necessárias três condições básicas para que haja a cooperação entre empresas: que os objetivos dos parceiros sejam comuns, que exista a necessidade mútua de se relacionarem e que os riscos que circundam essa decisão tenham peso similar para os envolvidos. A existência desse tripé cria condição para o surgimento de uma aliança, contudo a qualidade do relacionamento dos parceiros é influenciada, na visão do referido autor, pela confiança, pela intimidade estabelecida e pela escolha adequada do tipo de associação.

Há várias possibilidades de relações entre empresas, justificada pela grande diversidade de tipos, de culturas, realidades e necessidades. O Quadro 2, ilustra a percepção de alguns autores sobre as possibilidades de alianças estratégicas.

QUADRO 2 Tipologias de alianças segundo alguns autores

AUTOR	NOMENCLATURA UTILIZADA		CARACTERÍSTICAS
CARINO (1997)	Tipologia	a) Aliança complementar	Atua sobre um mercado onde há uma distribuição implantada, uma firma comercializa um produto, inicialmente desenvolvido por uma empresa concorrente.
		b) Aliança de integração conjunta	Firmas concorrentes desenvolvem ou fabricam um elemento ou componente comum, que será integrado em seus próprios produtos.
		c) Aliança Aditiva	Um consórcio de empresas concorrentes desenvolve, fabrica e comercializa um produto comum para as firmas parceiras.
FORREST (1990)	Tipos	a) <i>Join venture</i> operacional	Um terceiro empreendimento independente formado por duas companhias. Tanto os ativos como os riscos são compartilhados.
		b) Investimento de patrimônio líquido	Um investimento feito por uma companhia de grande porte.
		c) Contrato de pesquisa cliente – patrocinado	Uma pequena empresa é paga para administrar pesquisa de produto particular ou processos para outra organização.
		d) Acordo de <i>marketing</i> e distribuição	Uma outra companhia comercializará e distribuirá os produtos de pequena empresa de base tecnológica.
		e) Acordo industrial	Uma companhia faz acordo para fabricar produtos para aliança de pequena empresa de base tecnológica.
		f) Acordo universitário	Acordo entre uma pequena empresa de base tecnológica e uma universidade. A universidade é paga para administrar a pesquisa ao lado da pequena empresa
		g) Acordo com instituto de	Semelhante ao anterior, mas com um instituto de pesquisa.

		pesquisa	
INFANTE (1985)	Não propõe	Consórcio	Grupamento de pequena empresa que se unem para comercializar produtos/serviços.
KOTLER (2000)	Categoria	a) Aliança de produtos serviços	Empresa licencia a outra para fabricar seu produto ou comercializam produtos complementares ou um novo produto.
		b) Alianças promocionais	Uma empresa concorda em promover um produto ou serviço de outra.
		c) Alianças de logística	Uma empresa oferece serviços de logística à outra e distribuem conjuntamente.
		d) Colaborações em preço	Empresas formam colaboração especial em preços. Ex.: Hotel e locadora de veículo.
LEWIS (1992)	Tipos	a) <i>Cooperação informal</i>	Compromissos mútuos modestos, controle de cada empresa, podendo haver contratos formais.
		b) Contratos formais	Compromissos explícitos contratualmente definidos.
		c) <i>Join ventures</i>	Alianças de capital. O papel de cada empresa depende do tipo específico de aliança. A propriedade é comum, estendendo os compromissos mútuos.
		d) Consórcios	
		e) Investimentos minoritários	Pode ser qualquer um dos cinco tipos de aliança. Grupo de empresas independentes, unidas por meio de alianças mútuas.
		f) Redes estratégicas	
LYNCH (1994)	Modelo e padrões	a) Alianças por franquia	Relação franqueador/franqueado.
		b) Alianças tecnológicas	Cooperação tecnológica.
		c) Alianças de varejo	Venda conjunta de varejo
		d) Alianças de marketing	Utilização de uma força de venda de um parceiro para distribuição.
RANGAN E YOSHINO (1996)	Tipologia	a) Alianças pré-competitivas	Reúne empresas de ramos de negócios diferentes, geralmente não relacionados para trabalhar em atividades bem definidas, como desenvolvimento de nova tecnologia.
		b) Alianças competitivas	Os parceiros tendem a ser concorrentes no produto final, mas se unem para um esforço conjunto.
		c) Alianças pró-competitivas	Relações entre ramos de negócios, em cadeia vertical de valor.
		d) Alianças não-competitivas	União entre empresas de ramos de negócios não concorrentes.

Fonte: Adaptado de Abreu (2002, 20-24p).

Ao tomar a decisão por uma aliança como estratégia o passo seguinte é estruturá-la, que segundo Abreu (2002), envolve seis importantes pontos: 1- a motivação para se fazer parte de um projeto dessa natureza; 2- a procura e seleção dos possíveis parceiros; 3- o envolvimento destes como o projeto; 4- a definição da estrutura gerencial e da infra-estrutura do empreendimento; 5- o gerenciamento, ou seja a operação e manutenção da aliança; e, 6- a sua avaliação.

Um outro ponto importante ao se tratar de alianças são os aspectos legais. Que consiste nos mecanismos que legalizam as ações e as relações em um projeto de cooperação comercial e que são fundamentais na execução do processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle). Podem abordar questões como: as dimensões do controle administrativo,

a forma da aliança, a transferência de ativos, as operações administrativas, a capitalização, o direito de voto, os prazos de encerramento, a confidencialidade, impostos e contabilidade, entre outras.

Cabe também destacar neste tipo de estratégia, como é difícil mensurar o desenvolvimento do projeto. Segundo Keil (2000), apesar de várias pesquisas tentarem verificar a performance das alianças e das empresas pertencentes a elas (parceiros) existe muita polêmica sobre quais variáveis utilizar para realizar essa mensuração. Contudo, é importante diferenciar desempenho de instabilidade, pois conforme Inpken e Beamish (1997) é um erro supor que alianças terminadas tiveram uma performance inferior.

Embora haja riscos e dificuldades de estruturação neste tipo de projeto, a existência de fortes alianças tanto entre grandes, como entre médias e pequenas empresas (Ribault, Martinet e Lebidois, 1995) tem instigado as experiências nessa modalidade, bem como as pesquisas a seu respeito.

REDES DE EMPRESAS

As redes de empresa configuram uma modalidade de aliança que vem sendo bastante discutida e experimentada como estratégia potencial para o fortalecimento de pequenas empresas e para o desenvolvimento local.

A rede propõe uma redefinição de postura estratégica e de visão de mercado através do estreitamento de relações com indivíduos que agreguem valor a cadeia produtiva. Possuem maior flexibilidade e conseqüentemente mais abrangência devido a características como as que Rangan e Yoshino (1996) destacam para as chamadas “novas alianças”. Em primeiro lugar, evidencia-se a quebra de fronteiras nacionais para a associação de empresas, em segundo, a incidência de cooperação entre rivais ou ainda entre empresas de ramos que aparentemente não teriam qualquer relação.

A quebra de paradigmas em relação aos projetos de parceria abre possibilidades que pareciam impensáveis. Como por exemplo, a horizontalização das relações em oposição à verticalização, pressuposto que fundamenta a concepção de rede. No Quadro 3 encontram-se as classificações de alguns autores a cerca deste estudo, onde se percebe que mesmo nas tipologias que consideram a centralização de algum poder também ocorre o achatamento hierárquico. Observe a rede *Topdown* de Casarotto Filho e Pires, onde embora havendo uma empresa controladora, no nível subjacente das fornecedoras não há hierarquização, todas ocupam o mesmo nível e a relação entre elas e a “empresa-mãe” se estabelece de forma duradoura e cooperativa.

QUADRO 3 Tipologia de redes segundo alguns autores.

AUTOR	TIPOLOGIA DE REDE	DESCRIÇÃO SUMÁRIA
RANGAN E YOSHINO (1996)	Interna	Criadas unidades independentes que se intercomunicam e mantêm relativa independência. Subsidiárias
	Externa	Múltiplas alianças entre empresas igualitárias. Cooperação tecnológica e outras, tais como mercadológica, etc.
CASAROTO FILHO E PIRES (1998)	Topdown	Empreendimentos estão vinculados e dependentes de uma empresa-mãe, como terceirizados, subcontratados, ou como faccionistas, além de outras formas.
	Flexíveis	Criada por pequena empresa como uma alternativa de organização, e é representada por um consórcio.

LEWIS (1992) E LYNCH (1994)	Verticais ou de adição de valor	Alianças entre uma empresa e seus fornecedores para ganhos de logística e produção
	Divisão de tecnologia	Empresas dividem com universidades para fortalecimento tecnológico
	De desenvolvimento	Desenvolver e melhorar processos e produtos
	De participação acionária	Grupos de empresas em rede detêm ações de uma empresa fortalecendo-a.

Fonte: Abreu (2002, 29-30p)

As redes de pequenas empresas normalmente apresentam as seguintes características: “se estabelecem entre um grupo onde seus integrantes se localizam geograficamente próximos, operam em um seguimento específico de mercado e estabelecem relações horizontais e cooperativas; são formadas por um período indeterminado de tempo onde prevalecem relações de mútua confiança, e são estruturadas a partir de mínimos instrumentos contratuais que garantem as regras básicas para sua coordenação” (Balestrin, Vargas, Fayard, 2005, p.56).

As motivações para formar uma rede são similares as de qualquer outro tipo de aliança, que segundo Hoffmann, Molina-Morales, Martínez-Fernandez, (2004), podem ser: a complexidade de produtos, a troca de conhecimento, a aprendizagem organizacional, entre outras. Contudo, no campo dos pequenos empreendimentos as redes se destacam devido a sua aplicabilidade em relação às outras modalidades, que possuem uma orientação mais voltada para grandes empresas.

As pequenas empresas se mostram muito profícuas em relação a esse tipo de estratégia devido, entre outros fatores, à ação do empreendedor. Pois esse agente atua como o catalisador do desenvolvimento da empresa à medida que batalha pela inserção do empreendimento no seu setor, no mercado e no sistema econômico em geral. E ainda se posiciona altamente vigilante ao ambiente, para assim antecipar às mudanças, protegendo a empresa de ameaças ou aproveitando oportunidades, o que torna o compartilhamento uma ferramenta potencial nesse processo.

Na visão de Casarotto Filho e Pires (2001), outra consideração importante na compreensão da relação das pequenas empresas com os projetos de cooperação esta na “expansão da cadeia de valor, a jusante e a montante, o que tornou o seu principal diferencial que é a flexibilidade, insuficiente em um mercado cada vez mais complexo”.

Assim, a complexidade do ambiente e as questões cotidianas da empresa absorvem o empreendedor e muitas vezes impedem que se dedique às demandas estratégicas de longo prazo, desta forma, a rede passa a conferir um suporte estratégico e operacional que permite a conquista de vantagem competitiva pelos parceiros.

Redes de pequenas empresas em forma de consórcio

A relação de empresas em rede necessita de uma caracterização jurídica para representar os parceiros e assumir as atribuições que competem ao empreendimento, podendo ser qualquer figura jurídica que melhor represente as peculiaridades do grupo. O consórcio é uma dessas formas de instituição jurídica que da identidade ao empreendimento, e consiste em uma terceira empresa criada pelos parceiros.

“Muitos consórcios são empresas privadas de serviços, outros podem ser empresas mercantis ou *tradings*. Mesmo fundações podem assumir o papel de um consórcio de empresas, assim como parques e centros tecnológicos de caráter público ou privado, de acordo com o perfil dos associados” (Casarotto Filho e Pires, 2001, p.55).

Segundo Abreu (2002), “as características legais e estruturais do consórcio são derivadas dos acordos que as empresas fazem e dos objetivos que traçam para a entidade”. O Quadro 4, apresenta algumas considerações a cerca da estruturação dos consórcios

QUADRO 4 Considerações para estruturação dos consórcios

Características requeridas aos consórcios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Versatilidade ▪ Capacidade de adaptação às novas condições ambientais nacionais e dos mercados internacionais de referências ▪ Estruturação operacional mínima ▪ Profissionais capacitados que conheçam bem as empresas participantes ▪ Não assumir outras atribuições de outros atores do território ▪ Ter boa relação com as instituições ▪ Ter boa relação com as instituições públicas e privadas, direta ou indiretamente, que cooperam com o consórcio. ▪ Quando voltado para um setor ou segmento específico, devem incluir fornecedores, alguns clientes locais.
Grupos (tipos) de consórcios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consórcio setorial. Empresas do setor realizam acordo que permite o ganho de competitividade dos membros pela difusão de informações e pela complementaridade produtiva das pequenas empresas. ▪ Consórcio territorial. Agremia empresas de todos os setores e atividades de um território e ocupa-se principalmente de atividades informativas e de promoção do conjunto dessas empresas e do território de inserção. ▪ Consórcios específicos às ações que estão restritas a atingir um objetivo pontual determinado. Com ao consórcios de exportação, que agem na promoção de empresas e no ganho de competitividade orientada para penetração em específicos mercados externos.
Classificação dos consórcios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horizontalizado. Todas as empresas constituintes fazem o mesmo produto. ▪ Verticalizado. Quando o produto final é diferente. Por exemplo, em um grupo de empresas no setor moveleiro, uma empresa pode preparar a madeira e revendê-la para uma outra que monta os móveis e faz o acabamento.

Fonte: Abreu (2002, p.45.)

O consórcio oferece aos parceiros a possibilidade de alcançar metas que individualmente não conseguiriam, como: comprar em volume que lhes permita negociar com fornecedores prazos, preços, promoções; reduzir estoques sem perder a capacidade de reposição contínua; realizar publicidade mais ofensiva; entre outras. Outro ponto interessante é a transferência de atribuições e serviços que ocupam o tempo dos empreendedores tirando-os do foco principal na gestão do negócio.

Um exemplo de consórcio que tem sido bastante experimentado por empresas do seguimento varejista são as centrais de compra. De acordo com Ferreira (2001), cresce sistematicamente a formação de grupos cuja intenção é fazer volume para negociar com os fornecedores. Através das centrais, varejistas cujo porte não lhes permitia ter acesso a determinados produtos/serviços passam a ter novas oportunidades de negócios.

METODOLOGIA

Esse estudo contempla uma pesquisa qualitativa, que de acordo com Neves (1996), compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados, e tem por objetivo

traduzir e expressar os sentidos dos fenômenos do mundo social. Por meio deste tipo de pesquisa obtêm-se dados mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo, buscando entender os fenômenos para então realizar sua interpretação.

Classificando-se assim, como uma pesquisa qualitativa, descritiva e também um estudo de caso. Onde o estudo de caso, segundo Yin (1994), caracteriza-se por uma pesquisa de natureza empírica que investiga uma determinada situação dentro da realidade em que ela ocorre, apresentando maior foco na compreensão dos fatos que na sua quantificação.

O caso selecionado para a pesquisa foi uma rede de supermercados denominada Rede Uniforte, formada por dez pequenas empresas da região do Campo das Vertentes (MG). A rede deu origem a uma central de compras de nome, Distribuidora Aros, que tinha como propósito conseguir melhores preços e prazos de pagamento. Sendo objetivos secundários obter condições de financiamento do cliente, realizar promoções e divulgações em conjunto. Contudo, sua atividade foi encerrada no ano de 2006 por decisão dos parceiros que desfizeram tanto a central de compras como a associação. Este foi um grande instigador para a escolha deste caso como objeto de estudo.

A operacionalização da pesquisa ocorreu a partir da sistematização entre os elementos conceituais, os objetivos e as variáveis correspondentes. As evidências empíricas foram coletadas a partir de entrevista pessoal com o idealizador e ex-presidente da rede e com os professores da Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ), que auxiliaram nas primeiras discussões sobre o empreendimento.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO

A região do campo das vertentes é abastecida por grandes supermercados que agem no mercado de forma bastante ofensiva. Em especial na cidade de São João del Rei, onde já haviam se instalado representantes dessas empresas, uma suntuosa loja, complementada com posto de abastecimento de combustível e lojas de conveniência, foi inaugurada por volta do ano 2000 deixando os pequenos supermercadistas alarmados, pois se viram pressionados pelo poder de comercialização dessas empresas.

Nessa mesma época houve um breve contato entre os proprietários de um pequeno supermercado da cidade com professores da Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ), que disseminaram a idéia de redes de pequenas empresas como estratégia de fortalecimento. Esse contato foi profícuo e desencadeou a iniciativa de reunir os pequenos supermercadistas da cidade e região circunvizinha para discutir a idéia. Depois de vários encontros mediados pelos professores, visitas a redes de supermercados já estabelecidas, contato com a Associação Mineira de Supermercados (AMS), e pesquisa junto a contadores e advogados a respeito da estruturação do projeto, dez supermercados localizados entre as cidades de São João Del Rei, Barroso, Resende Costa, Ritópolis e Coronel Xavier Chaves, formalizaram em 2001 a associação, Rede Uniforte, e a central de compras, Distribuidora Aros.

A escolha dos parceiros ocorreu de forma muito espontânea, tendo como critério inicial para participar das discussões sobre o projeto, ser pequeno varejista de produtos de cesta básica e portador de relação amistosa com seus pares. As reuniões iniciais chegaram, a certos momentos, a ter mais de 20 interessados. A postura de alguns era simplesmente de curiosidade em relação à movimentação da concorrência. Outros foram impedidos de formalizar o compromisso devido a irregularidades em suas empresas. Os dez que se associaram além de estarem isentos de pendências tributárias e fiscais, demonstraram disposição para as questões estratégicas e operacionais.

Para os professores que apoiaram o projeto a complexidade da situação estava na possibilidade de falência dessas pequenas empresas. Na eventualidade disso ocorrer seria

grande o impacto social e econômico para a região devido ao desemprego que gerariam. Como em média cada empresa gera 20 ocupações diretas, em uma região de limitada oferta de emprego, com altos índices de violência e criminalidade, o efeito em cadeia de uma massa desempregada teria um alto custo para o poder público e para a sociedade.

Para a operacionalização da central de compras foram contratados seis funcionários, entre eles um gestor de compras que ficava encarregado das negociações com fornecedores. A administração do empreendimento ficou sob a responsabilidade do presidente e demais membros da diretoria da associação. Sendo que as decisões mais complexas, bem como as discussões sobre o planejamento estratégico ocorriam nas assembleias, que eram agendadas mensalmente.

Características da Rede

- Constituída em 2001
 - Composta por dez pequenos supermercados
 - Atuava na região do Campo das Vertentes/MG
 - Denominada Rede Uniforte
-

A associação possuía um estatuto que abordava o formato da aliança, as dimensões do controle administrativo, a rotatividade da diretoria, o direito de voto, a participação de cada indivíduo em termos de direitos e deveres, questões financeiras, entre outros aspectos. Todavia, as questões que envolviam a conduta não recebiam nenhum tratamento especial. Essas questões normalmente são tratadas em um documento a parte, que no caso da Rede Uniforte não chegou a ser finalizado. A inexistência de um documento que abordasse as diretrizes internas de funcionamento dificultou a impessoalidade e a formalidade necessária para resolver certos problemas, como por exemplo: o atraso por parte de um parceiro no pagamento de uma fatura, deixando a central em situação delicada. Em ocasiões como esta, que configurava uma situação constrangedora para os membros da diretoria, não havia mecanismos institucionais para resolver o problema.

A distribuidora era uma micro empresa cujos sócios dispunham de participação equivalente. No primeiro momento se concentraram prioritariamente nas negociações de compra, onde o gestor buscava atender as previsões estipulada pelos parceiros. A carteira de produtos que negociava era composta por mercadorias comuns entre as lojas como itens de alto giro e correspondiam em média a 10% do *mix* de produtos dos supermercados. Isso significa que cada supermercadista completava o seu estoque com compras particulares, o que conservou a independência de cada loja em relação à composição do seu *mix* e preservou o contato com fornecedores. É interessante ressaltar como os fornecedores tentavam burlar a rede instigando os supermercadistas a comprarem separadamente, mediante o oferecimento de condições diferenciadas. Segundo Demarchi (2004), isso demonstra uma desconfiança por parte dos fornecedores que enxergam as centrais como “novos grandes clientes prontos a avançar sobre suas margens”. Outro ponto que a referida autora ressalta para esse comportamento é a infidelidade por parte da rede, que oscila entre fornecedores buscando prioritariamente preço.

Os produtos negociados pela central eram armazenados e repassados as lojas mediante a emissão de notas fiscais. Essa condição gerava uma bi-tributação sobre os produtos, pois as mercadorias não poderiam circular sem estarem acompanhadas do documento. Conforme Demarchi (2004), “essa é a maior dificuldade enfrentada pelas centrais, que não conseguem comprar e repassar as mercadorias sem que configure uma revenda. Alguns fornecedores aceitam emitir várias notas fiscais, uma para cada loja, mas as grandes indústrias recusam-se a adotar a prática por não estar prevista na legislação”. Essa situação é fruto da inexistência de

leis específicas que regulamente as centrais, o que torna sua atuação limitada e dificulta sua expansão.

Dificuldades enfrentadas pelos parceiros

- Falta de informação,
 - Falta de legislação específica,
 - Falta de orientação na estruturação do projeto,
 - Excessiva tributação,
 - De relacionamento.
-

A Rede Uniforte desenvolveu uma marca que foi utilizada por cada parceiro juntamente com a sua marca original. Os consumidores receberam com grande receptividade a proposta, o que foi comprovada em uma pesquisa de opinião que encomendaram a um consultor. Cabe ressaltar que tiveram a cautela de não descaracterizar as lojas, pois são empresas tradicionais e geograficamente próximas. O mercado de cada loja se restringe, em grande parte, ao bairro onde se encontram, desta forma, houve a preocupação de não perder a identificação com o consumidor.

Através da rede os parceiros intensificaram seus contatos, trocaram experiências, viabilizaram cursos de capacitação para os empreendedores, incrementaram as receitas, melhoraram e expandiram a estrutura dos pontos de venda e fortaleceram a imagem junto à comunidade. No entanto, a partir do quarto ano começaram a sentir que o projeto apresentava limitações que para serem contornadas necessitava de investimentos, como por exemplo: aumento no poder de compra para viabilizar melhores negociações, capacitação, informatização dos processos, publicidade mais ofensiva. Como já tinham alcançado uma maior eficiência operacional em seus negócios e tinham percebido que a ameaça inicial não se justificava mais, a motivação com o projeto diminuiu. Em consequência, houve a saída de alguns parceiros e as relações foram tornando-se mais difíceis, culminando com o encerramento do projeto em 2006.

Benefícios alcançados pelos parceiros

- Intensificaram os contatos com os *stakeholders*,
 - Trocaram experiências entre si,
 - Viabilizaram cursos de capacitação para os empreendedores,
 - Incrementaram as receitas dos pontos de venda,
 - Melhoraram e expandiram a estrutura dos pontos de venda,
 - Fortaleceram a imagem junto à comunidade.
-

A decisão de continuar os negócios individualmente demonstra que a assimilação dos conceitos associativistas não ocorreu plenamente, pois tudo indica que a permanência no projeto se justificou apenas enquanto o mercado se mostrava hostil. As grandes lojas, que eram a maior ameaça, firmaram-se entre as classes A e B de consumo, enquanto as classes C, D e E demonstraram uma maior identificação com os supermercados menores. Segundo Brito (2005), esse é um mercado bastante expressivo, principalmente na área de alimentos, e que demonstrou nas últimas décadas uma participação bastante significativa no consumo de bens não-duráveis. Parente (2005), ainda resalta que a expansão do setor supermercadista, principalmente em relação aos de menor porte, esta claramente relacionada a um direcionamento para os segmentos de baixa renda.

A unilateralidade do foco mostrou-se como uma limitação enfrentada pela Rede Uniforte. A prioridade em relação ao preço gera muito desgaste, primeiro devido a sua volatilidade, forçando as expectativas a serem repensadas constantemente; segundo gera instabilidade em

relação aos fornecedores com constante mudança de marca nas gôndolas e redução do *mix* comercializado nas lojas.

O que se percebe também é que não houve a preocupação em evoluir em questão de rede. As características apresentadas ilustram uma aliança em estado inicial do seu ciclo de vida e sem projeções de crescimento. Como por exemplo, através do compartilhamento de serviços e desenvolvimento de produtos, ou ainda através do estreitamento de relações com o poder público, associação comercial, sindicato do comércio varejista, entre outras instituições, com o intuito de buscar representatividade.

Limitações ao desenvolvimento da rede

- Baixa assimilação dos conceitos associativistas
 - Foco centrado no baixo preço
 - Relação instável com os fornecedores
 - Visão limitada a respeito da estratégia rede
-

Os pequenos supermercados da região do Campo das Vertentes (MG) encontravam-se em um ambiente de grande instabilidade. As forças de mercado, que estabelecem a competição da indústria, agiam de forma bastante ofensiva em relação a essas empresas, gerando assim, muita insegurança em relação à preservação do espaço no mercado que exploravam.

A necessidade não apenas de sobreviver mais de preservar a posição conquistada até o momento levou-os a buscar estratégias mais consistentes. Dessa forma, os empreendedores assumiram uma postura ofensiva de manutenção para suas empresas, pois apesar das limitações características das pequenas empresas, cada supermercado possuía uma série de pontos fortes que foram acumulados com o tempo, como por exemplo, experiência no mercado, desenvolvimento de procedimentos operacionais, carteira de fornecedores.

Contexto em que o empreendimento foi formado

- Ambiente instável
 - Forças de mercado agindo de forma ofensiva:
 - Abertura de novas lojas
 - Pressão dos consumidores
 - Dificuldade de negociação com fornecedores
 - Concorrência entre as empresas já estabelecidas
 - Possibilidade de entrada de grandes lojas no mercado.
-

Contudo, individualmente não possuíam condições para superar as ameaças do ambiente, o que os levou a cogitar as estratégias de cooperação como alternativa a essa limitação. Devido à característica das alianças, de compartilhamento de pontos específicos das atividades dos envolvidos com o objetivo de propiciar a complementaridade das competências essenciais, sem comprometer a independência dos envolvidos, eles optaram por uma rede estratégica, segundo Lewis (1992), ou ainda por um consórcio, segundo Infante (1985), (QUADRO 2).

A cooperação entre “rivais” configura uma característica das novas alianças, abordado por Rangan e Yoshino (1996). E devido às especificidades do empreendimento da Rede Uniforte pode-se associá-lo as redes flexíveis de Casaroto Filho e Pires (1998), (QUADRO 3).

O consórcio, que foi estruturado em forma de uma central de compras, pode ser lotado no grupo de consórcios setoriais, pois envolve empresas de um mesmo setor que realizaram um acordo que lhes permitisse ganho de competitividade através da difusão de informações e

pela complementaridade produtiva; e classificado como horizontalizado, pois a atividade fim das empresas envolvidas é a mesma, (QUADRO 4).

Inserido neste projeto os empreendedores conseguiram benefícios para suas empresas, embora as dificuldades estivessem presentes em todas as suas fases. Desde a busca inicial por informações, passando pela etapa de estruturação, que envolveu as conciliações a cerca das motivações dos envolvidos, a definição dos indivíduos que estabeleceriam a parceria, a implantação dos aspectos acordados, à operacionalização e manutenção da aliança e a definição das expectativas e dos mecanismos de avaliação; até o encerramento do projeto, que é uma fase delicada, e mesmo sendo do desejo da maioria é cercada por frustrações, ressentimentos e divergências.

Estratégia adotada pelos parceiros

- Postura estratégica de manutenção
 - Tipo de estratégia: aliança
 - Modalidade: rede
 - Flexível
 - Consórcio: central de compras
 - Setorial, horizontalizado
-

No caso da Rede Uniforte, no período de baixa da motivação que envolveu os parceiros e que culminou com o encerramento do empreendimento, ela encontrava-se em uma situação bem particular em relação às forças de mercado. O ambiente apresentava uma predominância de oportunidades, devido à acomodação das grandes empresas entre as classes A e B de consumo, a consolidação da marca da rede entre os consumidores, os fornecedores e na região, a neutralização dos pontos fracos que os parceiros possuíam antes de integrar o projeto e ao *know how* que desenvolveram em relação ao trabalho em rede. Desta forma, encontrava-se em um momento propício as estratégias de desenvolvimento.

Contudo, os parceiros entenderam que este quadro se configura também para a atuação individual. Ou seja, adquirido os conhecimentos, os contatos e as melhorias que a aliança os possibilitou, eles se encontravam ricos de pontos fortes para explorar o crescente mercado das classes C, D e E, sem, entretanto, precisarem se ocupar das atribuições da rede e se desgastar com as relações que já se apresentavam conflitantes.

Contexto em que o empreendimento foi encerrado

- Para a rede:
 - As grandes empresas se estabeleceram entre as classes A e B de consumo,
 - A marca da rede se apresentava consolidada entre os consumidores, os fornecedores e na região,
 - Os pontos fracos que os parceiros possuíam antes de integrar o projeto estavam neutralizados,
 - Havia desenvolvido um *know how* em relação ao trabalho em rede,
 - O ambiente com predominância de oportunidades e propício às estratégias de desenvolvimento
 - Para cada parceiro individualmente:
 - Potencialmente desenvolvidos devido aos conhecimentos, os contatos e as melhorias que a aliança os possibilitou,
 - Crescente mercado das classes C, D e E de consumo,
 - Ambiente com predominância de oportunidades e propício às estratégias de desenvolvimento.
-

Apesar do seu encerramento, a Rede Uniforte apresentou um desempenho positivo, pois ao objetivo a que se prestou, de proporcionar condições de permanência no mercado, de manutenção e possível expansão da posição para as empresas envolvidas, foi atendido plenamente. Os envolvidos no projeto tinham assumido uma postura estratégica de manutenção que ofereceu resultado satisfatório, mudado as condições do ambiente mudaram também sua estratégia. O que não exclui a possibilidade que em ocasiões futuras a rede seja reativada e remodelada.

CONCLUSÃO

Desta forma, em relação à efetividade das redes de cooperação entre pequenas empresas, pode-se perceber, com o caso estudado, a complexidade que envolve esta questão. Tendo a efetividade como a constância em relação ao comportamento eficaz (alcance dos objetivos) e eficiente (a otimização dos recursos utilizados para alcançar os objetivos), pôde-se constatar que apesar da comprovada eficácia das redes de cooperação entre pequenas empresas no fortalecimento dos envolvidos, existem muitos aspectos que precisam ser contornados para garantir longevidade e total aproveitamento de suas potencialidades.

A princípio, é importante considerar a assimetria entre os envolvidos e que apesar dos preceitos associativistas orientarem esta modalidade estratégica, sua incorporação é difícil e necessita de tempo para sair do campo dos ideais e serem plenamente aplicados. Na realidade, o individualismo se apresenta como uma variável que interfere significativamente no funcionamento da estrutura relacional da rede, o que torna necessário à criação de mecanismos que forcem os interesses a manterem-se no caminho estipulado.

Sendo assim, a discussão sobre a efetividade das redes de pequenas empresas é uma questão que transita entre a necessidade de tecnologias de gestão mais adaptativas e democráticas, de uma legislação direcionada e de programas de capacitação para os empreendedores. No caso estudado, o estágio de efetividade ainda não havia sido alcançado, embora, a rede tenha sido uma estratégia pertinente no contexto que em que os empreendedores se encontravam e tenha atingido eficientemente seu objetivo.

REFERÊNCIAS

- ABREU, J. C. de. **Estratégia e oportunidades locais**: um estudo sobre rede dinâmica em aglomerados de empreendedores de base artesanal. 2002. 349f. Tese (Doutorado em Ciências em Engenharia da Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- BARRIZZELLI, N. Com a força de gigantes. Entrevistador: J. Ferreira. **Super Varejo**, [São Paulo], ano 2, n. 15, maio 2001. Entrevista. 76-82p.
- BRITO, D. Cresce o consumo popular. **Super Varejo**, [São Paulo], ano 6, n. 61, jul. 2005, 19-22p.
- CARINO, L. O. Parcerias: um referencial teórico. **Revista Decidir**, ano 4, nº. 30, 14-17p, janeiro, 1997.
- CASAROTTO FILHO, N. E; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana. São Paulo: Atlas, 1998-2001. 173p.
- DEMARCHI, C. As centrais vão à luta. **Super Varejo**, [São Paulo], ano 5, out. 2004, 20-24p.
- FERREIRA, J. Com a força de gigantes. **Super Varejo**, [São Paulo], ano 11, nº. 15, maio 2001. 76-82p.
- FORREST, J. E. Strategic alliances and the small technology-based firm. **Jornal of Small Business Management**, July, 1990. 37-45p.

- GOMES, B. C. Estratégia em primeiro lugar. **HSM Management**. n°. 15, ano 3, julho/agosto 1999.
- HOFFMANN, V. E; MOLINA-MORALES, F. X; MARTÍNEZ-FERNANDEZ, M. T. Redes de empresas: uma proposta de tipologia para sua classificação In. 28° ENANPAD, 2004, Salvador. **ANAIS...**, Salvador, 2004.
- INFANTE, V. D. O consórcio de exportação como um agente dinamizador na transnacionalização da pequena e média empresa brasileira: um estudo no Estado de São Paulo. In: **Anais da IX Reunião Anual da ANPAD**, 241-249 p. Belo Horizonte, 1985.
- INKPEN, A. C.; BEAMISH, P. W. Knowledge, bargaining power and the instability of international joint ventures. **Academy of Management Review**, n° 22, p. 177-202, 1997.
- KEIL, T. Strategic alliances: a review of the state of the art. **Helsinki University of Technology**, Institute of Strategy and International Business. Working Paper Series, 2000.
- KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**. v.6, n°. 1, p. 85-101, jan./abr. 2002.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: IEGE, 2000.
- LEWIS, J.D. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parceiros para o aumento da lucratividade**. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992. 359 p.
- LYNCH, R. P. **Alianças de negócios, a arma secreta competitiva: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.1, n°. 3, 2° sem/1996.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.303p.
- PARENTE, J. Oportunidades e desafios. **Super Varejo**, [São Paulo], ano 6, n. 61, jul. 2005, 24p.
- PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: PORTER, M. E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.27-45
- PORTER, M. E. O que é estratégia. In: PORTER, M. E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.46-82
- RANGAN, U. S; YOSHINO, M. Y. **Alianças estratégicas**. Tradução de José Eduardo Ribeiro Moretzsohn. Revisão técnica de Maria Cecília Coutinho Arruda. São Paulo: Makron Books, 1996.263p.
- RIBAULT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995. [Coleção Gestão & Inovação]
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Apresenta informações sobre a Pesquisa: Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Disponível em: <[http:// www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)> Acessado em: 25 set. 2004.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 2.ed.USA: Sage Publications, 1994.