

Área Temática: Estratégia e organizações

Redes de Pequenos e Médios Supermercados: um Estudo Exploratório dos Fatores Determinantes de Competitividade

AUTORES

JOSE GERALDO PEREIRA BARBOSA

Universidade Estacio de Sá

jose.gerald@estacio.br

JOZIAS CASTRO DE ALMEIDA

universidade estacio de sa

jozias@jcmarketing.com.br

LAMOUNIER ERTHAL VILLELA

UNIVERSIDADE ESÁCIO DE SÁ

lvillela@estacio.br

Resumo

O atual conceito de redes representa o fim do isolamento das organizações e suscita mudanças na forma de estrutura organizacional, no estilo de gestão e no modo como as relações entre as empresas são organizadas. A presente pesquisa teve como objetivo principal identificar como as redes de pequenos e médios supermercados ampliam a sua competitividade por meio de ações de cooperação. A pesquisa, um estudo de casos múltiplos conduzidos em três empresas do Estado do Rio de Janeiro (Multi Market, Economia e Super Rede), envolveu entrevistas semi-estruturadas e uma *survey* com 80 gerentes de lojas das redes. Os resultados da pesquisa indicaram que os cinco mais importantes fatores de competitividade, em ordem decrescente, são: (i) comprometimento dos associados; (ii) credibilidade da rede; (iii) marca forte; (iv) marketing agressivo; e (v) investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoal. Verificou-se também a importância de se equilibrar as forças da competição com as forças da colaboração, por meio de estímulos tanto à transparência e disseminação de indicadores de desempenho dos associados quanto à transferência de boas práticas àqueles associados que apresentam desempenhos abaixo da média.

Palavras-chave: Competitividade. Colaboração. Redes de supermercados.

Abstract

The present concept of network represents the end of the isolated company and has been inspiring changes in organizational structure, business management and companies' relationships. This research had as its main objective to identify how networks of small and medium supermarket companies improve their competitiveness by means of cooperative actions. As for the methodology, it has been used the study of multiple cases, with the analysis of three networks located in the State of Rio de Janeiro (Multi Market, Economia e Super Rede). The study included semi-structured interviews and a survey of 80 store managers. The results indicate that the five most important competitiveness factors, in decreasing order, are: associate compromise; network credibility; trade mark; aggressive marketing and people training and development. The research shows that it is important to balance competition forces and collaborative forces, by stimulating the transparency and diffusion of the associates' performance indicators as well as transferring the network best practices to those associates with performance below average.

Key words: Competitiveness. Collaboration. Supermarket networks.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo teve como objetivo principal identificar como as redes de pequenos e médios supermercados ampliam a sua competitividade por meio de ações de cooperação. Tais redes surgiram na cauda do grande movimento de associativismo que ocorreu no setor supermercadista, principalmente a partir da década de 90. De acordo com Parente (2000, p.17), este setor se apresentava, ao final dos anos 80, com as seguintes características: (i) mercado concentrado (organizações em rede com grande índice de *market-share*); (ii) mercado globalizado (empresas estrangeiras liderando o *ranking*); (iii) crescente informatização do setor; (iv) crescente profissionalização dos recursos humanos; e (v) maior participação da mulher no mercado de trabalho.

Diante desse cenário, Magalhães (2005, p.41) menciona que “novos modelos organizacionais, como as redes de empresas, revelaram-se estratégias alternativas de sobrevivência para as empresas”, afirmação esta também corroborada por Bonassi (2003, p.3), quando o autor afirma que “o associativismo de pequenas empresas parece ser uma adaptação das estratégias dos varejistas, com o objetivo de enfrentar um cenário de concorrência agressiva e desigual”. O quadro a seguir, montado a partir dos resultados de uma pesquisa encomendada pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) apresenta a evolução das redes das pequenas e médias empresas supermercadistas no Brasil, no período de 2000 a 2005. (LUKIANOCENKO, 2006)

Quadro 1 - Evolução do associativismo supermercadista no Brasil.

Itens	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Var%2000-2005
Vendas (R\$ bi)	2	3	8,2	10	12	14	700%
Redes	60	80	130	150	150	150	250%
Lojas	1.500	1.800	2.200	2.500	2.807	3.056	204%
Caixas	5.000	5.500	10.000	11.800	12.344	13.667	273%
m ² (1.000)	600	830	1.100	1.160	1.370	1.560	260%

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Lukianocenko (2006, p. 77).

2 REDES DE EMPRESAS

A gênese das redes de empresas remonta ao século XVIII nas regiões de Lyon na França e Birmingham na Inglaterra, com o surgimento de aglomerações de pequenos artesões.

Uma multidão de pequenas unidades produtivas artesanais criou naquelas regiões uma tradição *savoir-faire* a partir de uma intensa circulação de informações sobre as especializações em emergência (tecelagem/têxtil, ferramentas/pequena mecânica, serralheria/siderurgia, etc.) A Grande indústria que se tornará taylorista, não nasceu de geração espontânea. Na origem, os ganhos de produtividade foram obtidos pelos efeitos da proximidade e da propagação de um *savoir-faire*, criando uma população de profissionais (GILLY; PECQUER, 1995 p.309. Tradução livre do autor).

O atual conceito de redes representa o fim do isolacionismo das organizações como visto no período fordista, e representa uma quebra de paradigma clássico sobre as organizações. Este conceito suscita mudanças, seja na forma de estrutura organizacional, no estilo de gestão e na forma de organização das relações entre as empresas. Segundo Britto (2002) os elementos estruturantes de uma rede são os nós (organizações ou atividades), as ligações (relacionamento entre organizações), os fluxos (de bens e informações) e as posições (estrutura de divisão do trabalho). A forma, então, que se estrutura uma rede depende das conexões entre os nós, fato que permite uma flexibilidade na ação conjunta da estrutura formada. Logo, o potencial de combinações entre os nós depende da coesão e das necessidades de compartilhamentos.

Marcon e Moinet (2000 apud BALESTRIM; VARGAS, 2003, p.4 e 5) definem uma classificação com quatro tipos de redes de empresas:

Redes verticais: a dimensão da hierarquia. Certas redes têm uma clara estrutura hierárquica. Essa configuração é utilizada, por exemplo, pelas grandes redes de distribuição que adotam a estratégia de redes verticais para estarem mais próximas do cliente, como ocorre com as grandes redes de distribuição integrada, distribuição alimentar e bancos. Geralmente, essas relações semelhantes às estabelecidas entre matriz/filial, em que as filiais possuem pouca autonomia jurídica e administração. Nessa dimensão hierárquica encaixa-se a noção de “empresa em rede”, buscando designar as empresas cuja organização adotam a configuração de rede em razão da dispersão espacial.

Redes horizontais: a dimensão da cooperação. As redes de cooperação inter-firmas são construídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisa e desenvolvimentos de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesas de interesses, ações de marketing, entre outras. Essas redes formam-se sob a dimensão da cooperação de seus membros que escolhem a formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações. Nesse modelo de cooperação inter-organizacional, existe uma grande heterogeneidade de formas, como os consórcios de compras, as associações profissionais as redes de *lobbying*, as alianças tecnológicas. Em termos de estratégia em rede, as relações inter-firmas formam um ambiente de aprendizagem por meio da cooperação. Essas relações são complexas, junto às quais os atores concorrentes escolhem cooperar dentro de certo domínio. Assim, as redes favorecem a concentração de esforços sem privar a liberdade de ação estratégica de seus membros;

Redes formais: a dimensão contratual. Os teóricos argumentam que algumas redes são formalizadas por meio de termos contratuais, que estabelecem regras de conduta entre os atores, exemplo são redes como as alianças estratégicas. Os consórcios de exportação, as *joint-ventures* e as franquias são exemplos de redes fortemente formalizadas;

Redes informais: a dimensão da convivência. As redes de convivência permitem os encontros informais entre os atores econômicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações, etc.) portadores de preocupações semelhantes. Esses reencontros permitem trocar experiência e informação sobre as bases da livre participação. As redes de convivência também permitem criar uma cultura de cooperação e de auxílio ao estabelecimento de relações inter-empresariais mais frequentes e estruturadas. Nessa dimensão, as redes são formadas sem qualquer tipo de contrato formal que estabeleça regras e agem em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados, sobretudo, na confiança entre os atores.

Por sua vez Hitt et al (2005) denominam rede de alianças ao conjunto de parcerias múltiplas estabelecidas por empresas com a finalidade de atingir objetivos compartilhados. Segundo o autor, isto ocorre porque, em geral, a maioria das empresas não possui todos os recursos e capacidades necessárias para atingir seus objetivos, o que faz com que em algumas situações a cooperação entre empresas crie mais valor do que a competição entre elas. As redes de alianças são mais efetivas quando reúnem empresas localizadas em uma mesma região; envolvem também relacionamentos e interações sociais entre os parceiros; e quando existe uma empresa que funciona como centro estratégico. Uma importante vantagem desta forma de colaboração é que as empresas ganham acesso “aos parceiros de seus parceiros”. Uma forma peculiar de redes de alianças é a chamada Rede Estável de Alianças, construída para exploração de economias de escala e/ou escopo entre os parceiros, e usualmente presentes em setores econômicos relativamente maduros, como é o caso dos supermercados.

De acordo com Britto (2002), atualmente as empresas passam a se organizar em redes como resposta, principalmente, a externalidades técnicas na produção, externalidades relativas às estruturas de custos, externalidades tecnológicas devido a mudanças no ritmo de adoção e difusão de tecnologias, e externalidades de demanda devido a modificações nas preferências dos consumidores, dado a diferenciação e quantidade de produtos ofertados pelos próprios concorrentes. O mesmo autor enfatiza que, devido a um grau elevado de integração e

interdependência, as empresas em redes criam novos espaços de ação e de inovação, devido à complementaridade de competências, especialização e consolidação de infra-estrutura realizada por agentes integrados.

Segundo Détrie (1999), a estrutura em rede é uma forma de organização que permite às empresas responder de modo eficaz a situações complexas e de grande incerteza. No entanto, as condições de sucesso e de desenvolvimento das redes estão relacionadas a aspectos subjetivos como a motivação e o comportamento dos atores envolvidos. Logo, um fator determinante do sucesso é o engajamento voluntário dos atores nas atividades que lhe são designadas, assim como sua forma de integração no grupo. Sem o devido engajamento e participação, inexistirá uma adaptação aos novos modos de produção, necessária ao trabalho sinérgico. Os sistemas de informação e de controle, mais do que em outro tipo de estrutura, devem ser transparentes e fluídos. O controle deve ser analisado pelos resultados (*output*) obtidos *a posteriori*. A tentativa de manter um controle tradicional é insuficiente, pois na rede é difícil detalhar os meios para alcançar os resultados. Neste contexto destaca-se a necessidade dos elos de confiança entre os atores envolvidos. Se os meios não podem ser controlados, supõe-se, *a priori*, que as relações de confiança entre os atores inibam as situações oportunistas dos participantes de um grupo. Quebrada a desconfiança entre os participantes, maior será a possibilidade de sucesso da estrutura e da possibilidade de institucionalizar a rede.

Lopes e Baldi (2005) argumentam que fatores exógenos já conhecidos, como incertezas no ambiente e necessidade de mais recursos, não explicam totalmente por que e como são escolhidos os parceiros para a formação de redes. Para esses autores os laços sociais (relações sociais) são fatores relevantes no desenvolvimento das redes e exercem papéis diferentes nas diversas fases pelas quais passam os arranjos cooperativos organizacionais. Para esses autores, os laços sociais: (i) facilitam o fluxo de informações entre atores organizacionais nas trocas de mercado; (ii) podem gerar confiança entre os parceiros, o que reduz os custos de transação decorrentes da realização de contratos detalhados; (iii) representam apoio alternativo, quando as instituições responsáveis pelas regulações de troca não dispõem de credibilidade; e (iv) podem agilizar transações de mercado, evitando etapas de negociação normalmente presentes em relações mais formais que envolvem atores desconhecidos.

A participação das pequenas e médias empresas nesse novo formato organizacional contribui para que as dificuldades sejam superadas. Além disso, aumenta a possibilidade da empresa alcançar determinados objetivos que, sozinha, seria mais difícil. A sinergia de esforços gerada entre as empresas permite o alcance de objetivos comuns.

[...] vínculos e relações de interdependência entre os agentes, os quais originam uma estrutura de governança particular, que possibilita a geração de um resultado positivo em termos do incremento da eficiência, do potencial inovativo e da competitividade daqueles agentes. (BRITTO, 2004, p.13).

Para que este diferencial seja alcançado no mercado, é necessário que os empresários estabeleçam relações baseadas na confiança e na cooperação entre todos os integrantes, de acordo com Villela et al (2005). O autor afirma que por meio destas relações, torna-se possível desenvolver ações conjuntas, como por exemplo: centros comerciais, feiras, consórcios e também compartilhem custos operacionais como inovações, aquisição de maquinário, logística de distribuição da produção, entre outros, o que permite desenvolver atividades que sozinhas teriam mais dificuldade, tornando-se, assim, mais competitivas.

Para Hitt et al (2005), um ponto central no estabelecimento da colaboração é exatamente a escolha dos colaboradores. De fato, a existência de um parceiro com objetivos oportunistas é um fator de risco para o sucesso da colaboração. Para enfrentar este risco, muitas empresas

adotam, para gestão da colaboração, uma abordagem de minimização de riscos, que consiste em desenvolver contratos formais com seus parceiros. Estes contratos especificam como a colaboração será monitorada e como o comportamento do parceiro será controlado. O objetivo desta abordagem é minimizar o custo da colaboração e prevenir comportamento oportunista do parceiro. Uma abordagem alternativa é aquela conhecida como abordagem de maximização de custos que consiste em maximizar as oportunidades de criação de valor decorrentes da parceria. Neste caso, os parceiros estão preparados para tirar vantagem de oportunidades não previstas de aprender um com o outro e explorar possibilidades de mercado adicionais. Contratos menos formais, com menores restrições ao comportamento do parceiro, permitem ao parceiro explorar maneiras como seus recursos e capacidades podem ser compartilhados para gerar valor. Em um ambiente de incertezas, a colaboração pode gerar mais acertos do que erros, uma vez que os parceiros estarão compartilhando suas experiências. Isto sugere que competências internas decorrentes da colaboração, e de difícil assimilação pelos concorrentes, podem ser capazes de produzirem vantagens competitivas. Afinal, de acordo com Hooley et al (2005 p. 276), “a vantagem competitiva é mais fácil de ser conseguida quando ela se apóia em recursos que fornecem valor para o cliente, são exclusivos da organização e são difíceis de serem imitados pela concorrência”.

Baseando-se no conceito de ciclo de vida de produtos, Souza (2004) faz uma análise das diversas fases dos movimentos de colaboração entre pequenos e médios supermercadistas. Para este autor, o processo se inicia com o estabelecimento de uma central de compras com a finalidade de facilitar o acesso das empresas aos grandes fornecedores e conseguir vantagens que não seriam obtidas de forma isolada. São empresas do mesmo segmento e com as mesmas demandas de produtos. Sendo assim, através da cooperação na compra, elas podem desenvolver economias de escala e adquirir um maior poder de compra junto aos fornecedores.

De acordo com Souza (2004) na fase precursora, as centrais podem realmente se considerar como uma central de compras por serem as atividades de compras as únicas atividades efetivamente conduzidas, e mesmo assim limitadas aos itens em promoção. Nesta fase a busca por novos associados é intensa, uma vez que quanto maior for o número de associados maior será o volume de compras da central. A gestão fica por conta de um dos associados que se encarrega de liderar o grupo, ocupando a função de presidente da rede. Ainda não existe uma central de recebimento de mercadorias e tudo ocorre de forma bem descentralizada. Também é usual nesta fase que os associados permaneçam cada um com suas próprias marcas em seus estabelecimentos, não existindo ainda uma conscientização da importância de uma marca para toda a rede.

Na fase do desenvolvimento, procedimentos comuns e integradores, relacionados às áreas de publicidade e finanças, são incorporados e compartilhados. O gestor ainda é o mesmo líder da fase precursora que, a cada dia, passa a dedicar mais tempo para a rede do que para o seu próprio negócio. Nesta fase se inaugura um espaço físico próprio para a central de compras, que pode incluir até centros de armazenamento e distribuição, e através do qual a rede passa a ter mais credibilidade junto aos fornecedores. No entanto, as compras da central ainda se limitam aos itens em promoção e a área de atuação ainda é restrita a uma determinada região geográfica.

A terceira fase, caracterizada pelo amadurecimento da colaboração, “é uma etapa decisiva, no sentido de que agora a central passa pela formalização dos processos, melhoria da logística com eventual abastecimento centralizado e ampliação dos recursos oferecidos, podendo incluir as áreas de pessoal, financeira ou de *marketing*”.

Na quarta e última etapa, acontece a integração tecnológica, com a centralização de todos os pedidos. A área de abrangência extrapola as fronteiras estaduais. Agora, nesta fase não há mais espaços para a gestão ficar nas mãos de um associado. Um executivo do mercado é contratado para gerir a rede de forma neutra.

Hilário (2006) explica que um fator que contribuiu para o sucesso do crescimento das redes foi a estabilização da moeda, que trouxe certo equilíbrio nos preços de venda, fazendo desaparecer, em parte, as grandes compras do mês e fazendo ressurgir as compras de reposição. Souza (2007), ao enfatizar que o fenômeno das centrais de negócios tem evoluído em todo mundo, menciona também o grande apoio que as redes de pequenos e médios supermercados recebem de fornecedores industriais, que vêm nas mesmas um antídoto para o grande poder de compras dos grandes grupos do setor, como Carrefour, Wal Mart e Pão de Açúcar, entre outros.

Interessante também registrar a visão de Doz e Hamel (2000, p.246) sobre a necessidade de se saber combinar esforços de competição com esforços de colaboração: “a competitividade e a colaboração são o *ying* e *yang* de uma aliança. Embora tradicionalmente representem pólos opostos da cultura organizacional, os gerentes devem encontrar maneiras de forçar sua coexistência”. Na visão desses autores, as empresas que equilibram as necessidades do grupo com a independência de cada elemento do grupo obtêm mais êxito.

3 METODOLOGIA

A pesquisa pode ser classificada como um estudo de casos múltiplos, realizados no campo, apoiado por uma pesquisa documental, e com finalidade explicativa. Para Gil (1999, p.72) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível, mediante os outros tipos de delineamento considerados”. Segundo esse autor, as pesquisas explicativas “são aquelas pesquisas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos”.

A pesquisa contou com uma fase exploratória durante a qual foram realizadas entrevistas com dois executivos da ASSERJ – Associação dos Supermercados do Rio de Janeiro – reconhecidos no mercado como duas pessoas que contribuíram de forma relevante para a formação e crescimento do modelo de associativismo das pequenas e médias empresas supermercadistas do Rio de Janeiro. Esta fase teve como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, de forma a se conseguir uma formulação mais precisa do questionário da pesquisa bem como originar suposições.

A fase seguinte, a pesquisa propriamente dita, foi conduzida em três empresas, as redes Multi Market e Economia, citadas como as duas maiores empresas da cidade do Rio de Janeiro, e consideradas pioneiras na implantação do associativismo, e uma rede menor porte, a Super Rede, por estar ainda em formação e permitir um confronto entre realidades diferentes. Como sujeitos da pesquisa, foram entrevistados o presidente, o associado e um gerente de loja de cada uma das redes pesquisadas. Para a realização das entrevistas, primeiramente foi desenvolvido um questionário de caráter semi-estruturado com perguntas abertas com objetivo de servir de roteiro para o pesquisador. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas e anexadas a esta pesquisa. Durante todo o processo de entrevistas, foram explicitados e discutidos fatores que contribuem para o sucesso das redes. Utilizando-se da técnica da análise do discurso, chegou-se a vários fatores importantes para o sucesso de uma rede. Após o conhecimento desses fatores, procurou-se, através de uma *survey* entre os demais associados, identificar aqueles fatores mais importantes. Este levantamento foi realizado por meio de um questionário respondido por 80 associados das três redes estudadas.

Como mencionado anteriormente, optou-se por abordar de forma qualitativa o problema da pesquisa, e com o auxílio da técnica de análise de conteúdo. Como unidades de análise foram utilizadas: palavra, expressão, frase e parágrafo. Quanto às categorias, foi utilizada a grade fechada, isto é, as categorias foram pré-definidas como ações de competitividade e ações de colaboração.

Informações sobre as empresas participantes

A rede Multi Market iniciou suas atividades no ano de 1999 com 28 lojas e conta hoje com 78 lojas distribuídas entre 13 associados. A Rede Economia, por sua vez, surgiu em 1997 de uma associação de 7 supermercados (33 lojas). Atualmente, ela possui 73 lojas distribuídas entre 13 associados. A rede Super Rede iniciou suas operações em 2005 quando quatro empreendedores resolveram se desligar da Rede Carioca de supermercados. Nesta época, cada um dos empreendedores possuía uma loja. Hoje, passados quase três anos, a Super Rede desponta como uma nova força de supermercados na cidade do Rio de Janeiro, com 26 lojas. As redes Multi Market e Economia atuam no Estado do Rio de Janeiro enquanto que a Super Rede tem suas operações concentradas no município do Rio de Janeiro.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Serão apresentadas a seguir, a partir da percepção dos entrevistados e para cada uma das três redes pesquisadas, as principais ações de colaboração e de competição, bem como os fatores considerados relevantes para a capacidade competitiva das redes.

4.1 Rede Multi Market

Ações de competição

A rede executa uma intensa campanha publicitária mensal em mídia impressa. São distribuídos cerca de um milhão de exemplares de dois folhetos promocionais por mês, com validade cada um de 15 dias, nas zonas primária e secundária das lojas. Os cerca de 100 itens dos folhetos, compõem o *mix* promocional, são negociados na central da rede onde o comprador recebe todos os fornecedores e, posteriormente, submete as propostas de preços aos associados em reuniões semanais. Desta forma, os associados podem aprovar ou rejeitar as propostas.

Outra ação de forte impacto tem sido a atuação da rede na mídia televisiva, com inserções de propaganda em horário nobre. Este investimento na mídia televisiva só foi possível, devido ao grande volume de compras de mercadorias que a rede atingiu recentemente o que lhe facilitou a obtenção junto a fornecedores de recursos financeiros para o custeio do investimento. Em setembro, seu mês de aniversário, a rede organiza um almoço em um sítio onde apresenta a campanha promocional e as formas de participação dos fornecedores. Trata-se de uma política de relacionamento que tem por objetivo conquistar melhores descontos e angariar recursos para viabilizar os investimentos com a propaganda.

Uma ação diferencial em termos de imagem tem sido a fixação de apenas uma marca nas fachadas das lojas, ao contrário de outras redes que mantém lado a lado a logomarca da rede e a marca individual do supermercado. Ainda na esfera da comunicação, a rede passou a trabalhar sua imagem atrelando-a a uma figura simpática da comédia brasileira, a atriz Fabiana Aguiar, da Rede Globo de Televisão, contratada para comunicar suas ofertas. A boa avaliação da atriz pelos consumidores agregou valor à imagem da rede.

Uma outra ação de competição concerne à flexibilidade da rede em termos de compra de produtos, pelo fato de que ela não só negocia os itens dos folhetos promocionais, como também compra outros produtos fora do *mix* promocional, e que estejam com excelentes preços nos fornecedores. Nestes casos os produtos são comprados e armazenados em depósito

próprio da rede. Ressalve-se que a questão da bi-tributação, no depósito da rede e na loja do associado, ainda é um empecilho a esta prática, e é a razão pela qual os produtos não podem ficar estocados por mais do que dois dias.

Ações de colaboração

Quanto às ações de colaboração, a rede promove reuniões semanais na central para tratar de assuntos rotineiros, bem como para aprovar o *mix* promocional. Esta tem sido a ação mais freqüente e onde a participação dos associados tem sido maior. Nestes encontros, o associado pode exercer sua efetiva colaboração e trocar informações a respeito do seu negócio com outros associados.

Sobre o intercâmbio de competências na rede, existe pouca transferência de funcionários (conhecimento tácito) entre as lojas, o que se explica em parte, por problemas de natureza burocrática, já que as lojas pertencem a diferentes proprietários. No entanto, segundo os entrevistados, existe muita troca de experiências nos encontros que ocorrem na central e em outros momentos como, por exemplo, quando participam conjuntamente de seminários de negócios.

A rede também procura integrar os familiares dos associados, e para isso realiza anualmente um evento específico, com o objetivo de fortalecer os laços sociais. Acredita-se que esta seja uma ocasião propícia para que todos possam consolidar suas crenças na importância de ter um grupo unido em projeto comum.

Outra ação de colaboração diz respeito às trocas de produtos que ocorrem entre os associados no caso de excesso ou mesmo falta de produto(s) em determinada loja, com as decorrentes consequências em termos obsolescência de produtos e perda de clientes respectivamente. Estas trocas constituem uma prática muito comum e decorrem de um compromisso tácito entre os associados de procurarem se ajudar mutuamente diante de dificuldades como as relatadas acima.

Em termos de treinamento e desenvolvimento de pessoal, a rede conta com uma profissional de recursos humanos que desenvolve cursos de aperfeiçoamento técnico bem como de atendimento ao cliente, visando uniformizar a prestação de serviços.

Ainda em nível de colaboração, merecem também serem citadas a associação da rede Multi Market com a Rede Show, do Estado do Espírito Santo, que passou a colocar a bandeira Multi Market em suas lojas naquele Estado, bem com sua associação à organização americana Grocery Alliance, que tem como objetivo incentivar os pequenos supermercados operarem de forma sistematizada e organizada. Atualmente, a Grocery Alliance opera em 44 países, congregando mais de quatro mil supermercados independentes.

Fatores Determinantes de Competitividade

O atributo credibilidade foi o mais citado pelos associados. Quando eles falam em credibilidade, estão falando da confiança do fornecedor na marca Multi Market e também da credibilidade de cada associado.

A estratégia de propaganda foi citada também como um fator de competitividade, uma vez que é por ela que a empresa faz chegar até os consumidores suas ofertas, negociadas com seus fornecedores. Com uma programação em horário nobre na televisão, a rede passa ao seu consumidor uma imagem de uma empresa bem articulada comercialmente e que oferece sempre boas ofertas.

O fator marca também foi lembrado como um elemento de contribuição para o sucesso da rede, pois a utilização de um único nome nas fachadas de todas as lojas da rede foi citada como um fator facilitador da fixação da marca Multi Market na mente do cliente.

Finalmente, os expressivos volumes de compra de mercadorias, decorrente do número crescente de associados, deram poder de barganha à rede em suas negociações com os fornecedores industriais, e representam um dos mais importantes fatores de competitividade.

4.2 Rede Economia

Ações de competição

A rede tem em seu folheto promocional a sua principal ação de competição, onde a cada quinze dias mais de 100 itens são negociados com os fornecedores e ofertados aos seus clientes. Esses itens são apresentados previamente aos associados que aprovam ou rejeitam as propostas dos fornecedores. A rede dispõe de um comprador que atende diariamente todos os fornecedores e leva para um banco de dados as propostas de introdução de produtos no folheto promocional. Segundo o gestor da rede, semestralmente é fechado um *mix* promocional. Este prazo (semestral) assegura aos fornecedores uma maior estabilidade aos seus fornecimentos para a rede, possibilita à rede uma maior aprendizagem sobre os produtos adquiridos, evitando assim a proliferação de itens que podem, de certa forma, acarretar um estoque excessivo de produtos nas lojas.

Com relação ao restante dos itens não constantes do *mix* promocional, a rede não se envolve a não ser em relação aos produtos de cesta básica como arroz, feijão e açúcar, para os quais são negociadas condições especiais de fornecimento que são depois repassadas aos associados.

Os mecanismos de apoio ao cliente não são uniformes na rede. Dependendo do porte, há lojas que oferecem caixa eletrônico, estacionamento amplos, recebem pagamentos de contas de luz etc. Enquanto que outras oferecem basicamente as entregas de compras em domicílios.

A decisão da Rede Economia de manter em suas fachadas tanto a marca da rede quanto a marca do supermercado, segundo o gestor da rede, tem por objetivo manter a identidade do supermercado local. Em sua opinião, esta manutenção de identidade acaba fortalecendo a imagem da Rede Economia.

Outra ação competitiva, também presente nas duas outras redes, se refere à capacidade das lojas de responderem rapidamente à concorrência local, considerando que elas têm autonomia de praticar os preços que julgarem conveniente.

A padronização do arranjo físico (*layout*) da loja ainda não é uma prioridade dentro da rede, porém é obrigatório que todas as lojas tenham os setores básicos de um supermercado como açougue, padaria, frutas, legumes etc.

O crescimento, seja orgânico ou horizontal, é uma prioridade da rede, e tem finalidade competitiva, pois se destina a elevar a capacidade de efetuar compras em maiores volumes e com isto conseguir melhores preços.

Ações de colaboração

No que se refere à colaboração, a rede desenvolve reuniões semanais, onde ocorrem muitas trocas de informações sobre gestão e oportunidades de negócios. Durante o ano, são realizados dois grandes eventos internos, um com a participação dos fornecedores, por ocasião do lançamento da campanha de aniversário e o outro por ocasião do Natal, onde são reunidos todos os associados para confraternização e premiação das lojas que apresentaram melhor desempenho.

Esta premiação é fruto de um trabalho de auditoria realizado por uma equipe especializada que visita as lojas para avaliá-las e pontuá-las de acordo com critérios como atendimento ao cliente, atmosfera, disposição de cartazes, padronização das seções etc. Esta avaliação tem servido de motivação para os associados, no sentido de cada um desejar ser mais bem avaliado que o outro, conforme relatado pelo gestor da rede.

Fatores Determinantes de Competitividade

Como fator determinante de competitividade, a credibilidade da marca também apareceu durante as entrevistas. Outros dois fatores citados como importantes para a competitividade da rede foram a política de preços agressiva e a política promocional. Aqui, entende-se por política promocional a produção dos folhetos promocionais, bem como a utilização de mídia televisiva e radiofônica.

Os dois executivos da Rede Economia citaram o atendimento como diferenciais da rede. Entretanto, não souberam identificar quais os fatores que os diferenciam do mercado em termos de atendimento. Acredita-se que a afirmativa dos executivos esteja mais ligada a seus sentimentos de orgulho em pertencer à rede.

4.3 Rede Super Rede

Ações de competição

As ações de competição estão restritas à produção de dois folhetos por mês com uma tiragem de 400 mil exemplares, e que são expostos nas lojas. Deve-se ressaltar que em 2007, houve a contratação de um profissional de *marketing* para prover orientação quanto à melhor comunicação da marca.

A rede não compra nada em sua sede. Os associados recebem em suas lojas as propostas de fornecimento e, posteriormente em reunião semanal, formam então o *mix* promocional do folheto. Importante salientar que a rede não dispõe ainda da figura de um comprador e isto comprova que ela ainda se encontra na fase precursora apontada no referencial teórico deste trabalho.

A rede também adotou a prática de ter apenas uma marca nas fachadas das lojas e aos poucos começa a sentir os resultados desta decisão.

Todas as lojas têm a autonomia para acompanhar os movimentos de seus competidores diretos, sendo que a cada início de mês a rede lança uma “super” semana de ofertas com preços ainda mais baixos, dando maior competitividade às lojas. Esses produtos, com preços ainda mais baixos, são também veiculados em horário vespertino na televisão.

Quanto à estratégia de crescimento, há uma tendência na rede em direção ao crescimento horizontal, considerando que não há por parte dos sócios, atualmente, nenhuma vontade de abrir mais lojas, optando assim por aceitarem a entrada de novos associados.

Ações de colaboração

As ações de colaboração ainda são tímidas na rede, uma vez que a rede tem apenas dois anos, e só agora começa a haver uma maior necessidade de integração das ações. Assim a rede já se prepara para desenvolver para o próximo ano seu primeiro projeto de treinamento de pessoal, objetivando a implantação da linguagem única, com um treinamento centralizado, buscando a padronização dos serviços oferecidos aos clientes. Para tal, a rede planeja contratar um profissional da área de Recursos Humanos.

Pelo fato de a rede ainda não ter a figura do comprador, a participação dos associados no atendimento direto aos fornecedores acaba sendo um diferencial para a rede, no que se refere à obtenção de maior agilidade em negociações, considerando que os fornecedores falam diretamente com os donos, sem necessidade de intermediários.

Fatores Determinantes de Competitividade

A questão da confiança (credibilidade) também foi mencionada por dois entrevistados na Super Rede quando perguntados sobre quais os fatores que contribuíram para o sucesso da rede.

Além da credibilidade, foi citado também o aumento do poder de barganha junto aos fornecedores como o motivo principal pelo qual os associados entram na rede.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A imagem da rede foi um dos fatores determinantes mais citados para o sucesso das redes. Ter uma imagem bem posicionada na mente do cliente é um trunfo em relação aos concorrentes tradicionais. Como afirma Porter (1989), a competitividade só estará assegurada quando se consegue uma posição sustentada no ambiente e esta posição criar condições para a consolidação de uma imagem de empresa competitiva. No entanto, no presente estudo, verificou-se grandes lacunas ainda existentes como, por exemplo, a não utilização de uniformes iguais por funcionários de lojas pertencentes a uma mesma rede.

Ainda com relação à imagem da rede, observou-se uma ausência de padronização do arranjo físico da loja. Das três redes estudadas, duas tinham a exigência de um padrão de disposição de seções dentro da loja enquanto a terceira (SuperRede) deixava por conta do associado. No caso desta terceira, por exemplo, há lojas que não têm seção de frutas e legumes, o que de certa forma descaracteriza a imagem de um supermercado.

Das três empresas estudadas, duas fizeram investimentos em aumento de capacidade de armazenamento e distribuição de mercadorias. Enquanto uma investiu em depósito próprio, a outra alugou um galpão. Como relatou um dos entrevistados, em determinadas situações o fornecedor apresenta uma oportunidade de venda tão boa que não há tempo para consultar as lojas, ou seja, “se não tivéssemos um lugar para receber essas mercadorias, iríamos perder este negócio e, com certeza, esta oportunidade de negócio iria para a concorrência”. Afinal, a função logística, em especial em sua dimensão de armazenamento, é freqüentemente apontada como um fator de competitividade e de diferenciação no mercado. Conforme afirma Fleury (2006, p.31), esta função foi a responsável pela transformação do Wal-Mart na maior rede varejista do mundo.

Entretanto, a terceira rede ainda não enxergava neste tipo de investimento nenhuma vantagem e, ao contrário, acreditava que investimentos em centrais de distribuição seriam um retrocesso. Em certa medida isto se deve à ausência de uma legislação tributária específica para o modelo de associativismo. Presentemente, quando a central de compras repassa mercadorias para as lojas associadas, ocorre a bi-tributação. Souza (2007) destaca que, por este motivo, 61% das centrais de negócios no Brasil não possuem um centro de distribuição.

Quanto às compras, ficou claro que elas são direcionadas aos produtos que compõem o *mix* promocional. Os associados se reúnem semanalmente para comprar produtos listados no folheto promocional e agendar os itens que serão divulgados na televisão. No entanto, percebeu-se também a existência de unidades de compras espalhadas por toda a rede. Isto é, cada dono de loja tem sua própria estrutura de compras para comprar os itens fora do *mix* promocional.

Com relação aos serviços de apoio ao cliente, a entrega em domicílio tem sido o serviço mais comum oferecido aos clientes já que as lojas em geral são situadas em região de baixo poder aquisitivo, onde boa parte dos clientes não utiliza carros para fazer as suas compras. O lado problemático deste serviço é que algumas lojas o cobram e outras não, o que revela uma ausência de padronização.

A localização das lojas tem sido um importante fator de competição das redes de pequenas e médias empresas supermercadistas, isto por que elas estão dentro dos bairros, caracterizando-se assim como lojas de vizinhança e conveniência. A proximidade entre a loja e a residência do cliente acaba por agregar valor aos produtos adquiridos por ele. Esta localização também diferencia as lojas das redes pesquisadas dos supermercados de grande porte, em termos de um maior relacionamento com os clientes já que eles moram nas proximidades da loja, como afirmou um associado da Rede Economia: “Aqui temos clientes que nos chamam pelo nome e isto significa uma identificação que os outros supermercados maiores não têm”.

O crescimento foi apontado como uma estratégia importante para a rede, uma vez que, quanto maior o número de lojas, maior será o poder de compra e, conseqüentemente, maiores os descontos obtidos junto aos fornecedores como se pode constatar em Vilela (2004) quando este afirma que o aumento do poder de barganha e redução do custo são dois dos objetivos principais da formação de rede.

Das três redes estudadas, uma se encontra com 26 lojas e posiciona-se, portanto, em estágio de captação de mais associados. Outra não está aberta a novas adesões e só tem incentivado o crescimento orgânico, enquanto que a terceira está aberta a novas adesões. Entretanto, em todas as três percebe-se o temor pela entrada de associados que não estejam comprometidos com o modelo do associativismo, conforme se verifica no relato de um entrevistado: “Uma rede é o espelho da qualidade dos seus associados.” Tal afirmação comprova a afirmação de Hitt et al (2005), quando eles afirmam que a escolha de sócios com objetivos oportunistas pode ser um fator de risco para o sucesso da rede.

Uma questão polêmica dentro das empresas agrupadas em redes tem sido a profissionalização ou não a gestão da rede. A ausência de profissionalização penaliza o associado que está à frente da rede, uma vez que ele vai dividir o tempo que dedica ao seu próprio negócio com a gestão da rede. Por outro lado, com a profissionalização da gestão, os associados terão que conviver com um terceiro elemento comandando a rede. Nas três empresas estudadas neste trabalho, observou-se que uma já nasceu com sua gestão profissionalizada, sendo que as outras duas ainda não pensam na idéia e, contrariamente, pensam que esta decisão seria apropriada. As redes que estão hoje em estágios mais avançados, usualmente acabam por optar pela profissionalização da gestão.

Nas entrevistas, quando questionados sobre a questão da colaboração, todos foram enfáticos em afirmar que reina entre todos um grande espírito de colaboração mútua. Entretanto, durante as visitas e em conversas informais, percebeu-se que ainda existe uma grande dose de individualismo por parte dos integrantes, o que revela a necessidade de uma maior conscientização do significado do termo associativismo. A reclamação dos gestores das redes é de que acordos entre as centrais e fornecedores não são cumprido por lojas, gerando atritos. Este não cumprimento se dá na maioria das vezes pelo distanciamento do associado das resoluções da rede e até mesmo por discordar do acordo firmado pela central. Isto contrasta com a afirmação de Tenório (2000) de que as estratégias colaborativas podem ser vistas como processos de ação recíproca, nos quais interesses devem ser compartilhados em prol de benefícios mútuos, com também se choca com Hitt et al (2005) quando estes autores afirmam que “a estratégia de rede é formadas por ações relacionadas a alianças postas em práticas por

um grupo de firma inter-relacionadas e comparáveis para servir aos interesses comuns de todos os sócios”.

6 CONCLUSÕES

O movimento da formação das redes de pequenas e médias empresas de supermercado no país aconteceu em um momento favorável uma vez que, com a consolidação do plano real, ficou para trás aquele hábito dos clientes de correrem aos supermercados tradicionais para fazerem as compras de mês. Surgiu então neste momento, uma oportunidade para os mercados de bairros de atenderem um novo cliente que agora comprava quando e quanto queria, e sem a pressão incentivada pela inflação galopante.

Interessante notar que sempre que os entrevistados eram questionados sobre os motivos que os levaram a se associarem em rede, inevitavelmente eles falavam das vantagens de se unirem para comprar melhor. Em nenhum momento eles mencionaram as vantagens de se unirem para operar melhor. Ou seja, ainda há espaço para melhorias das redes de pequeno e médio porte de supermercados do Rio de Janeiro no que se refere à condução de suas operações.

O movimento da formação de redes das pequenas e médias empresas de supermercados é a confirmação da imprevisibilidade dos sistemas econômicos, anunciada por Schumpeter (1982). Para o autor tais sistemas caracterizam-se por sua natureza dinâmica, com uma procura incessante por novos caminhos e novas combinações dos meios de produção. Desta forma, os pequenos e médios supermercados, com sua sobrevivência ameaçada pelas grandes empresas do mercado, acabam por encontrar no associativismo uma forma de continuar no jogo. Cercadas por variáveis externas incontornáveis e desprovidas de recursos internos, a saída destas empresas para a obtenção de melhores resultados repousa na reunião de competências. Paradoxalmente, competição e colaboração acabam por andar juntas.

Outro aspecto crítico diz respeito à criação de uma identidade única que passa pela fixação de uma marca apenas para a rede, padronização da comunicação visual das lojas e adoção de um mesmo uniforme para os funcionários das empresas associadas. Ainda existe a idéia do “meu uniforme”, quando o correto seria a implantação do “uniforme da rede”.

Os resultados da pesquisa indicam que as principais vantagens de se associar a uma rede são: (i) obter melhores ganhos nas negociações com os fornecedores; (ii) ter acesso aos fornecedores das grandes marcas; (iii) compartilhar custos de propaganda; (iv) ter acesso a treinamento com profissionais de RH; (v) ter como respaldo uma marca de credibilidade no mercado; e (vi) aumentar a receita de vendas.

Entre as dificuldades encontradas, encontra-se a ausência de uma legislação específica de impostos para a operação de mercadorias da rede. Isto porque diferentemente de uma empresa tradicional que compra mercadorias e as repassa para suas filiais, sem custos adicionais, o modelo de rede não pode utilizar o mesmo procedimento. Neste modelo, não há a figura da filial e sim de empresas associadas.

Pelo que se observa nas três empresas estudadas, e não obstante o fato de que duas são líderes em seu segmento do mercado do Rio de Janeiro, pode-se concluir que essas empresas estão ainda na fase de desenvolvimento. Para partir para fases mais avançadas, faz-se necessário, em especial, que elas busquem a profissionalização efetiva da sua gestão e dêem ênfase ao treinamento de seus funcionários. De fato, nas empresas estudadas, percebeu-se que presentemente as atividades estão concentradas na execução de ações promocionais com pouca atenção aos processos de treinamento de pessoal. Tais processos são importantes para o modelo, já que uma rede abriga diversas culturas organizacionais sob uma mesma bandeira.

No que concerne às ações de competição elas ficam, em sua maioria, restritas às estratégias de preço e de segmentação, conforme definição de Mintzberg et al (2007). De preço porque as redes procuram incessantemente menores preços e de segmentação porque objetivam atender o segmento da população que prioriza preços baixos. Quanto às ações de colaboração, a conclusão é a de que as redes estudadas precisam ainda avançar muito. Para citar apenas um exemplo, não foram verificadas ações que estimulem a difusão de melhores práticas entre os associados das lojas.

Sobre o objetivo principal desta pesquisa, que é o de identificar como as redes de pequenas e médias empresas de supermercados ampliam a sua competitividade por meio de ações de cooperação, verifica-se, a partir das entrevistas semi-estruturadas com os associados, uma grande incidência dos seguintes fatores de competitividade: (i) a credibilidade da rede junto aos fornecedores; (ii) uma marca forte; (iii) poder de barganha com os fornecedores; e (iv) grau de comprometimento dos associados.

No que concerne ao levantamento realizado junto a 80 associados sobre os cinco mais importantes fatores de competitividade, os escolhidos por ordem decrescente foram: (i) comprometimento dos associados; (ii) credibilidade da rede; (iii) marca forte; (iv) marketing agressivo; e (v) investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoal.

O estudo partiu da suposição inicial de que um dos principais fatores de competitividade de uma rede adviria de economias de escala, considerando que quanto mais a rede cresce, mais ela consegue praticar compras em maiores volumes e, por consequência, obtém mais descontos. No entanto, pelas entrevistas realizadas, percebeu-se que o crescimento pode atrapalhar a evolução da rede. Isto foi comprovado em uma das redes, que chegou a ter 123 lojas e depois reduziu esse número para 70, pois percebeu que o crescimento desordenado originou ineficiências administrativas e operacionais.

Na conclusão deste estudo, pode-se afirmar que entre todos os fatores aqui relacionados como fatores determinantes de competitividade, chega-se a um consenso quanto ao fator comprometimento dos colaboradores. Quanto mais coeso e comprometido com os mesmos ideais for o grupo, mais competitiva a rede será e, para que isto ocorra, são fundamentais ações voltadas para o desenvolvimento e desenvolvimento de seus recursos humanos.

6.1 Recomendações finais

Ficou evidente, nas empresas estudadas, que o principal objetivo da associação em redes tem sido o rateio dos custos com publicidade. Porém o associativismo permite outros compartilhamentos de custos como, por exemplo, aqueles relacionados aos serviços de manutenção. Outro ponto importante é a padronização da comunicação visual das lojas. Torna-se necessário que todas tenham a mesma imagem. Isto significa padronizar fachadas, uniformes, cartazes.

A questão do *mix* de produtos também é fundamental. É importante que as lojas mantenham uma uniformidade no que concerne à variedade de itens oferecidos aos consumidores. Em uma das redes estudadas neste trabalho, um entrevistado alegou que trabalhar com a seção de frutas e legumes não agregava lucro à sua loja. Ressalte-se também a importância de investimentos em treinamento para capacitação de funcionários e difusão de uma linguagem única dentro da rede, assim como em eventos de confraternização que consolidem os laços sociais entre seus associados.

No decorrer da revisão da literatura, e mesmo durante as entrevistas, foi comum observar comentários a respeito de as redes deixarem de ser centrais de compras de encarte e se tornarem centrais de negócios. Verifica-se, entretanto, que as redes de pequenas e médias empresas de supermercados precisam, de fato, evoluir para um formato de central de

inteligência, que seria ao mesmo tempo a cabeça e o coração da rede, com atribuições claras de fixação de objetivos e metas.

O movimento de pequenos e médios empresários em relação a um projeto comum é digno de admiração por parte de seus pares e da sociedade em geral. No entanto, o associativismo é uma engrenagem complexa que requer flexibilidade e, acima de tudo, um comprometimento integral com os objetivos da rede. A vaidade e o egoísmo não podem fazer parte de um grupo que pretende ser vencedor. Como apontado na literatura aqui apresentada, é necessário equilibrar as forças da competição com as forças da colaboração. A competição deve ser estimulada pela transparência e disseminação de indicadores de desempenho dos associados enquanto que a colaboração deve ser orientada no sentido da transferência de boas práticas àqueles associados que apresentam desempenhos abaixo da média.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALESTRIN, A.; VARGAS L.M. A dimensão das redes horizontais de PME's: teorizações e evidências. In: **I Encontro de Estudos de Estratégias**, Curitiba-Paraná, 2003.
- BONASSI, Fabio Ângelo. O Associativismo como Estratégia Competitiva no Varejo: um Estudo de Caso na Aremac. **Revista de Administração Eletrônica**, São Paulo, v. 2, n. 03, Julho, 2003.
- BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David. **Economia industrial: Fundamentos Teóricos e Práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p. 345-411.
- BRITTO, Jorge. **Arranjos Produtivos Locais: Perfil das Concentrações de Atividades Econômicas no Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Sebrae/RJ, 2004.
- DÉTRIE J. P. (Org.) **Strategor- Politique Générale de l'entreprise**. Paris, Dunod, 1999.
- DOZ Y.; Hamel G. **A Vantagem das alianças: a Arte de Criar Valor através das Parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- FLEURY, P. F.; WANKE P.; FIGUEIREDO K.F. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas. 1999.
- GILLY, J-P; PECQUER, B. La Dimension Locale de la Régulation. In: BOYER, R.; SAILLARD. **Théorie de la regulation et État des Savoir**. Paris: La Découverte, 1995
- HILARIO, W. Pequenos Supermercados: Desafios de Norte a Sul do Brasil. **Revista Super Hiper**, ano 32, n.368, p.92-100 set. 2006.
- HITT, M. A.; IRELAND , R. D.; HOSKISSON, R. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. São Paulo: Thompson, 2005.
- HOOLEY, G. J. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- LOPES, F. D.; BALDI, M. Dimensões Sócio-culturais em Arranjos Cooperativos Internacionais (ACIs). In: **II Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es**, 2005, Rio de Janeiro. Anais do II Encontro de Estudos de Estratégia - 3Es, 2005.
- LUKIANOCENKO M. Ranking das Redes 2006. **Revista Super Hiper**, ano 32, n.368, p.84-88, set. 2006.

- MAGALHAES, C. S. Perspectivas teóricas para o Estudo das Redes de Cooperação Interempresariais. In: TEIXEIRA, F. **Gestão de Redes de Cooperação Inter-empresariais**, Salvador: Casa da Qualidade, 2005.
- MINTZBERG, H. *et al.* **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SOUZA, M. G. **Centrais de Negócios: uma Revolução no Varejo e na Distribuição**. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.
- SOUZA, M. G. **Alianças para o Sucesso no Varejo**. São Paulo: Superpedido, 2007.
- TENORIO, Fernando G. Aliança e Parceria: uma Estratégia em Alves & Cia. **Revista Brasileira de Administração Pública**, FGV/EBAP, v. 34, p. 35-52, 2000.
- VILLELA, L. E. Estratégias de Cooperação e Competição de Organizações em Rede – Uma Realidade Pós-fordista? In: **EnANPAD**, Brasília, 2005.