

VANTAGENS DA ESTRUTURAÇÃO DA REDE SMART PARA O SETOR DE SUPERMERCADOS

LIMA, Patrícia

Discente do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias
de Itapeva

PROFESSOR

Docente da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

RESUMO: O presente trabalho tem como objetivo abordar sobre as vantagens e desvantagens da adoção da estratégia de estruturação em redes de supermercados, em especial no que tange à gestão e à implementação de novas tecnologias. Pois, a junção de rede entre mercados de pequeno porte tem criado uma expectativa positiva para a sobrevivência em um contexto de expansão competitiva em relação a concorrência com grandes empresas. A metodologia utilizada consiste em uma pesquisa de caráter exploratório, qualitativa e quantitativa.

Palavras Chave: Estruturação, Redes de Empresas, Supermercados.

ABSTRACT: The present work has as objective to discuss about the advantages and disadvantages of the adoption of the strategy of structuring in supermarket chains, especially with regard to the management and implementation of new technologies. For the network junction between small markets has created a positive expectation for survival in a context of competitive expansion in relation to competition with large companies. The methodology used is an exploratory, qualitative and quantitative research.

Keywords: Structuring, Business Networks, Supermarkets.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como motivação identificar quais são as vantagens para os mercado de pequeno porte em utilizar um fenomeno que vem se apresentando como diferencial competitivo de acordo com Nohria (1992) apud Lopes et al (2000) a

famosa rede que consiste na uniao de empresas de pequeno porte com o intuito de reduzir custos, ser competitivo buscando constantemente vantagens economicas. O interesse pelo tema em questão surgiu com o intuito de demonstrar que as parcerias em rede proporciona uma maior expansão em relação a concorrência uma vez que a autora, possui um Supermercado na cidade de Taquarivai São Paulo, do qual utiliza o sistema de rede Smart.

De acordo com Lin, Yang, & Arya (2009) apud Oliveira (2011) et al o objetivo das redes tem como proposta a unificação de empresas com o intuito de comprar mais com menos custo, por meio do estabelecimento de relações com outros agentes econômicos. As redes possuem um formato organizacional que estão relacionados à complementaridade de competências, informações diversificadas e direcionadas, aprendizado e inovação

Para Junior (2009) no Brasil o setor varejista é altamente competitivo e seu crescimento vem se consolidando o tempo todo, assim como em outros segmentos também. E quando a empresa possui uma marca própria aumenta se o leque de possibilidades do consumidor buscar qualidade dos produtos a serem oferecidos no mercado promovendo a fidelização do cliente.

O objetivo do artigo em questão é identificar estratégias que visam a melhoria do mercado de pequeno porte na área comercial, financeira, estrutural e de pessoal. Demonstrar que o fenômeno rede unificação de empresas com objetivos comuns pode dar certo e favorecer a empresa em meio a competitividade. A metodologia utilizada se compõe de um variado referencial bibliográfico, e análise do supermercado da autora que obteve resultados significativos para melhoria dos seus resultados.

2. Desenvolvimento Teórico

De acordo com Cobra (2003) o supermercado deixou de ser um recurso escasso para os indivíduos, que antigamente eram chamados de mercearias, tornando se um varejo moderno com intuito de conquistar o consumidor a qualquer preço, ou melhor, por um preço competitivo por isso são lançadas macas próprias para reduzir custos e manter uma posição de mando no mercado. Passou por grandes transformações na

década de 90, marcando o início das mudanças no comportamento do consumidor, utilização de novas tecnologias que modernizaram o setor e o aparecimento de empresas do mesmo segmento ampliando a competitividade.

Na concepção de Sesso Filho (2001), os supermercados respondem por mais de 85% dos alimentos adquiridos pelos brasileiros, ocorrendo então, um processo de fusões e aquisições que fizeram aumentar o poder do varejista, concentração do mercado, o grande fluxo de informações sobre vendas e as marcas próprias, gerou o crescimento e desempenho de redes de supermercados.

Las Casas (1992) afirma que as parcerias em rede é uma modalidade vantajosa para os pequenos mercados varejistas, principalmente quando encontram fornecedores parceiros, que oferecem melhores condições de fornecimento a um custo reduzido, considerando-se também: reputação; localização; serviços; políticas de trabalho; disponibilidade; termos de compra; vendas e experiência, fatores essenciais que interferem na determinação e seleção das fontes. Pois, os produtos são de 15% a 30% mais baratos, devido ao custo de distribuição e aumento na quantidade de compra dos produtos serem divididos entre vários varejistas, ocasionando uma redução significativa no custo final.

Aaker (1996) pontua que o varejo em rede possui uma marca diferenciada caracterizada através de um símbolo (tal como logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) com a finalidade de identificar os bens ou serviços de um grupo de vendedores diferenciando os bens e serviços dos concorrentes. Pois, a marca sinaliza que o consumidor irá encontrar produtos idênticos em qualquer varejo que esteja interligado a rede.

Já Kotler (2000) destaca que normalmente uma rede de varejo possui estratégias que a diferenciam dos concorrentes e fixam sua marca no mercado, dividindo se da seguinte forma:

- Extensões de Linha: Permanecer com os nomes de marcas existentes a quando de um *upgrade* (novos tamanhos e sabores);
- Extensões de marca: nomes de marca aplicados a categorias de novos produtos.

- Multimarcas: Novos nomes de marcas lançados na mesma categoria de produtos;
- Novas marcas: Novo nome de marca para nova categoria de produtos. Pode acontecer que nenhum nome existente seja apropriado;
- Marcas combinadas ou duplas: Marcas que trazem dois ou mais nomes de marcas bem conhecidos.

Cobra (2003) enfatiza que as ações estratégicas de marketing devem ser definidas em cima de forças das marcas da empresa, mas outras ações devem ser traçadas para inibir as suas fraquezas. Pois, os pequenos varejistas diante dos grandes não possuem forças e nem poder de negociação quando estão sozinhos, e muito menos consegue oferecer produtos diversificados e com melhores preços aos consumidores, em contrapartida quando unem forças conseguem acompanhar a concorrência e posicionar sua marca, criando uma personalidade própria.

Laniado e Baiardi (2003), afirma que a junção de pequenos mercados formam um conjunto de recursos estruturados por meio de redes, promovendo uma motivação a mais frente a concorrência, pois promove a troca de conhecimento; aprendizagem organizacional e disseminação da informação; demanda por rapidez de resposta; confiança e cooperação; e defesa contra a incerteza. A unificação dos pequenos mercados através das redes, possui um formato inovador de alianças que permitem combinar eficácia, informalidade e espontaneidade, articulações e interações que são ao mesmo tempo dinâmica, pois facilita o processo de compras e redução de custo e também complexas devidos algumas divergências que possa ocorrer entre os participantes da rede.

Na concepção de Balestro et al (2003) uma de rede de empresas se constitui através de um conjunto ou grupo de organizações que possuem relações bem definidas que pode ser de um mesmo setor ou estar situada ao longo de uma cadeia produtiva. Tem como finalidade promover interdependência, vantagem competitiva em face das empresas fora da rede.

Ainda Balestro et al (2003) enfatiza que a rede possui muitas vantagens para as empresas participantes como a cooperação, aprendizado, maior rapidez no desenvolvimento de produtos, melhor fluxo das mercadorias, economia de custo e

tempo e melhora na lucratividade da empresa. Entretanto, a rede possui uma variedade de interesses individuais, que a tornam uma estrutura importante de interação que possibilita o alcance dos objetivos pessoais e coletivos, constituindo um equilíbrio entre autonomia e dependência.

Doz (1996) apud Minadeo (2008) afirma que a relação de cooperação através das redes possuem quatro estágios: No primeiro são definidas as condições iniciais da cooperação, tais como definição de tarefas, rotinas organizacionais dos membros e estrutura de interação das empresas com as expectativas dos parceiros em relação ao desempenho da cooperação. No segundo essas condições poderão ou não conduzir a uma aprendizagem em relação ao ambiente competitivo, às tarefas da cooperação, ao processo, às habilidades a serem desenvolvidas e às metas a serem atingidas. No terceiro a aprendizagem permite uma reavaliação da cooperação quanto a sua eficiência, adaptabilidade e retorno financeiro. E por fim, no quarto e último estágio, a reavaliação conduz a uma revisão das condições iniciais estabelecidas no primeiro estágio. Os estágios servem para demonstrar que entre os parceiros da rede deve existir no processo de negociação um comprometimento e execução em relação a cooperação, bem como as partes desenvolverem ações conjuntas em relação a possíveis investimentos e incertezas de mercado que possam ocorrer.

De acordo com Minadeo (2008) a rede varejista Smart representa para os pequenos varejistas uma ação de grande alcance estratégico, pelo fato de fornecer condições de sobrevivência e de competitividade. Pois, proporciona condições de viabilidade e de continuidade aos seus próprios clientes, tornando-os mais forte em relação a concorrência, possuem um sistema inovador de estratégias através do crescimento e fortalecimento do mercado com a implantação de novas ferramentas tecnológicas, e da criação de diversos novos formatos de redes varejistas. Enfatizando que as maiores redes se utilizam da prática de aquisição de redes menores, em pois cada rede adquirida representa um cliente potencial a menos para o atacado, dado que as adquirentes se abastecem diretamente junto aos fabricantes.

Kanter (1997) apud Minadeo (2008) afirma que diante da concorrência a incorporação dos pequenos varejistas pela Rede Smart, visa proporcionar acordos de

cooperação e alianças estratégicas que envolve níveis de partilha e comprometimento sem precedentes, promovendo parcerias mais dinâmicas que integram a cadeia produtiva com a abordagem da manufatura sustentável podendo levar a organização a se tornar suficiente em relação àquele recurso, não mais precisando do parceiro. Assim, a dependência pode diminuir com o tempo, e a parceria vem a ser dissolvida, ou pode ser uma aliança limitada que leva a graus cada vez maiores de interdependência e acaba na fusão da empresa.

Segundo Arruda et al. (1997) apud Minadeo (2008) as alianças não limitam e muito menos restringem as ações da empresa, pois elas não perdem a sua independência pelo fato de definirem metas conjuntas, e de visarem resultados pela realização de uma em comum, apenas visa cobrir eventuais lacunas de uma organização.

Wilder (2003) apud Minadeo (2008) destaca que não havia um cooperativismo por parte dos fabricantes, que davam preferência no atendimento as grandes redes deixando as menores de lado, diante deste cenário os atacadistas reagiram, buscando parcerias com o varejo, a exemplo da criação da rede Smart. Nessas parcerias, são ofertadas diversas soluções mercadológicas e operacionais, buscando fidelizar os clientes. Rede Smart passou a ser uma estratégia sustentável para os supermercados de pequeno e médio porte, permitindo obter escala comercial e racionalização de custos operacionais, proporcionando expansão dos negócios com amadurecimento e comprometimento dos associados, deixando de ser uma simples central de compras passando a ser uma central de negócios. As centrais de compras podem ser consideradas uma importante aliança estratégica de domínio comercial, que visa facilitar o acesso das empresas participantes aos seus inputs fundamentais, permitindo economia de escala, não apenas em preço, mas também em condições de pagamento, qualidade e condições de entrega.

A aliança estratégica dos pequenos supermercados com a Rede Smart exige algumas ações por parte dos lojistas, como citado por Cançado (2003) apud Minadeo(2008), a rede Smart é voltada a lojas com cerca de 700 m² e um mínimo de seis check-outs, possui um aporte de entrada um mínimo de R\$ 10 mil reais para os

se associarem, no entanto, devem seguir o padrão Rede Smart promovendo a reforma da loja. E oferece como vantagem o acesso a compras com menor preço – em função do porte da bandeira Smart ; recebem orientação e treinamento; passam a ter apoio de propaganda regional e até nacional: publicação de encartes com promoções, e até uso da TV; recebem apoio logístico; de exposição dos produtos, e de lay-out das lojas; contam com apoio financeiro do Tribanco; os gestores das lojas da rede passam a contar com cursos de capacitação nas áreas consideradas vitais pela equipe da Universidade Martins de Varejo: fluxo de caixa, relacionamento com fornecedores e também como dispor as mercadorias nas gôndolas. A aliança com a rede Smart, proporciona ao varejista um aumento significativo em suas vendas, procurando oferecer um mix de produtos, serviços e conveniência, sendo, dessa forma, cada vez menor o poder das grandes marcas dos fabricantes no que tange à distribuição. Mesmo se o Comércio Eletrônico for considerado uma ameaça ao comércio tradicional, continua sendo um canal de distribuição, intermediário entre o fabricante e o consumidor final. E em relação as desvantagens competitivas e competição acirrada inúmeros supermercados de pequeno médio porte, estão sendo adquiridos pelas redes, e a mais conhecida Rede Smart, com o intuito de criar alternativas para viabilizar a continuidade de seus negócios.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui se que a aliança entre os supermercados de pequeno e médio porte a Rede Smart, promove autonomia e independência, pois a rede visa proteger e fortalecer os pequenos varejistas diante da acirrada competição. O objetivo da Rede Smart proporciona a união entre os varejistas através de um sistema de cooperação entre as partes, bem como oferece capacitação e vantagens, pois, as lojas se mantêm autônomas e controlada pelo próprio proprietário, porém aprendendo a se organizar de forma sustentável para que possua condições favoráveis no mercado através do programa Smart, disponibilizando um relacionamento mais próximo e produtivo com a indústria, programas de comunicação e marketing, soluções financeiras,

tecnológicas e treinamento para operacionalização da loja, entre outros diferenciais. A Rede Smart se destaca por não ser apenas uma central de compras, mas sim uma empresa que agrega valores a outras empresas e promove sua expansão no mercado, bem como como cria estratégias diversificadas para melhor atender seu público. Entretanto, por tratar-se de um setor com margens reduzidas e concorrência acirrada, a busca pela redução de custos e poder de compra pode ser um poderoso argumento para os defensores de práticas comerciais e mercadológicas padronizadas.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. Criando e administrando marcas de sucesso. São Paulo: Futura, 1996.
- BALESTRO, M. V. et al. A experiência da Rede Petro-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. *Revista de Administração Contemporânea* v. 8, p. 181-202, 2003. Edição especial.
- COBRA, Marcos. *Administração de Marketing no Brasil*. 1º Ed. SP. Marketing. 2003.
- JUNIOR, Carlos Alberto Nunes Viana; Júnior, Sergio dos Santos Clemente. O PAPEL DA MARCA PRÓPRIA PARA A REDE DE SUPERMERCADOS, 2009. Disponível em: http://vemprafam.com.br/wp-content/uploads/2016/11/4_O-papel-da-marca-propria-para-redes-de-supermercados.pdf, Acesso em: 22 setembro de 2017
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio*. 10º Ed. SP. Pearson Prentice Hall. 2000.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de Varejo*. 2º Ed. SP. Atlas. 1992.
- LANIADO, R. N.; BAIARDI, A. A contribuição das redes na formação da cooperação empresarial – um estudo de caso. *Organizações & Sociedade* v. 10, n. 27, p. 61-74, mai./ago. 2003.
- LOPES, Humberto Elias Garcia; Moraes, Lúcio Flávio Renault de. REDES E ORGANIZAÇÕES: ALGUMAS QUESTÕES CONCEITUAIS E ANALÍTICAS. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2000-37.pdf>, Acesso em: 22 de setembro de 2017.
- Minadeo, Roberto. Alianças no varejo: análise Estratégica do caso da criação Da rede smart pelo grupo Martins. XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE

PRODUÇÃO A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_075_533_10911.pdf. Acesso em: 22 setembro de 2017.

OLIVEIRA, Aline Lourenço de. Redes Interorganizacionais Horizontais Vistas como Sistemas Adaptativos Complexos Coevolutivos: o Caso de uma Rede de Supermercados. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac> RAC, Curitiba, v. 15, n. 1, art. 4, pp. 67-83, Jan./Fev. 2011, acesso em 24 de setembro de 2017.

SESSO FILHO, Umberto Antonio. Crescimento e desempenho de redes de supermercados na década de 90. *In*: ANGELO, Cláudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Geisbrecht da (Orgs.) Varejo Competitivo. São Paulo: Atlas. 2001.