

**AS CONTRIBUIÇÕES DOS CONCEITOS E MODELOS DE REDES
ORGANIZACIONAIS NO SETOR VAREJISTA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO
EM PEQUENOS SUPERMERCADOS NO ESTADO DA PARAÍBA**

Verônica Macário de Oliveira

veronica@amedia.com.br

Universidade Federal da Paraíba – PB / Brasil

Gesinaldo Ataíde Cândido

gacandido@uol.com.br

Universidade Federal de Campina Grande – PB / Brasil

Recebido em 07/02/2008

Aprovado em 20/04/2009

Disponibilizado em 01/12/2009

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

RESUMO

Como decorrência do processo de reestruturação capitalista, o modelo racional-burocrático de gestão não atende mais a complexidade das relações existentes entre organização e ambiente. Desta forma, as redes surgem como um dos novos formatos organizacionais para atender às expectativas de um mercado com diferentes demandas, compartilhando recursos, informações e conhecimentos. Nesse cenário, surge o *broker*, agente intermediário na construção de novas redes empresariais. Este trabalho se propõe a identificar as vantagens que as empresas participantes de uma rede varejista de supermercados podem obter associando-se a uma rede com uma marca padrão que atua como um *broker*, apresentando um estudo exploratório sobre as contribuições dos conceitos e modelos de redes organizacionais na Rede Smart, no estado da Paraíba, que possui este formato de atuação. Os resultados demonstram as vantagens dessa nova forma de atuação, apresentadas em três dimensões que foram analisadas: 1) serviços oferecidos pelo *broker* aos varejistas associados; 2) capacidade competitiva das empresas associadas e; 3) aspectos da gestão na rede. As conclusões do trabalho indicam a importância da adoção desse novo formato para os varejistas, apresentando as vantagens e as possibilidades de ganhos para os membros que compõem a rede.

Palavras-Chave: redes, varejo, *broker*, cadeia de suprimentos.

**THE CONTRIBUTIONS OF THE CONCEPTS AND MODELS OF
ORGANIZATIONAL NETWORKS IN THE RETAIL SECTOR – AN
EXPLORATORY STUDY IN SMALL SUPERMARKETS IN THE STATE OF
PARAÍBA**

ABSTRACT

As consequence of the process of capitalist restructuring, the rational-bureaucratic model of administration doesn't assist more the complexity of the existent relationships between organization and context. This way, the nets appear as one of the new organizational formats to assist to the expectations of a market with different demands, sharing resources, information and knowledge. In that scenery, appear the broker, intermediate agent in the construction of new business nets appears. This work intends to identify the advantages that the participant companies of a retail net of supermarkets can obtain associating to a net with a mark pattern that acts as a broker, presenting an exploratory study on the contributions of the concepts and models of organizational nets in the *RedeSmart*, in the state of Paraíba, that possesses this format of performance. The results demonstrate the advantages in that new way of performance, presented in three dimensions that were analyzed: 1) services offered by the broker to the associated retailers; 2) competitive capacity of the associated companies and; 3) aspects of the administration in the net. The conclusions of the work indicate the importance of the adoption of that new format for the retailers, presenting the advantages and the possibilities of earnings for the members that compose the net.

Keywords: nets, retail, broker, chain of supply.

1. Introdução

As mudanças no mercado global nas últimas três décadas foram impulsionadas pelo processo de reestruturação capitalista, que ocasionou a abertura dos mercados e o acirramento da competição, assim como pelo acelerado avanço tecnológico, que revolucionou as Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC's.

Nesse contexto, surgiu a necessidade das empresas atuarem de forma conjunta e associada, compartilhando recursos, informações e conhecimentos, de modo que cada organização possa direcionar suas estratégias para suas *core competences* (competências centrais), ou seja, execute apenas as funções nas quais são melhores e contrate terceiros para as atividades secundárias, com o intuito de criar e manter a eficiência, eficácia e efetividade nos processos para obter as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento.

AS CONTRIBUIÇÕES DOS CONCEITOS E MODELOS DE REDES ORGANIZACIONAIS NO SETOR VAREJISTA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM PEQUENOS SUPERMERCADOS NO ESTADO DA PARAÍBA

Esse novo formato organizacional é caracterizado por um conjunto de empresas interdependentes que mantêm relações dinâmicas e bem específicas, denominadas, genericamente de “*organizações em rede*”. Bovet e Martha (2001) definem o termo como o modelo de negócios que utiliza os conceitos de cadeia de suprimentos integrada, com o objetivo de garantir a satisfação do cliente e a lucratividade da empresa, através de parcerias dinâmicas e de alto desempenho entre cliente/fornecedores e fluxo de informações.

O objetivo deste artigo é identificar quais as vantagens que as empresas participantes de uma rede varejista de supermercados podem obter associando-se a uma rede com uma marca padrão sob uma forma de atuação, qual seja: *broker*. Em termos metodológicos, realizou-se um estudo de caso exploratório junto ao conjunto de empresas que atuam com a marca Smart, no Estado da Paraíba, que assume este novo formato organizacional, a partir da aplicação de questionários que buscaram identificar a percepção dos seus gestores, complementados pela análise documental e a observação não participante, as quais possibilitaram uma melhor inferência acerca dos resultados obtidos e as suas relações com o objetivo da pesquisa.

Além desta parte introdutória, o artigo aborda nos itens seguintes, o referencial teórico que trata sobre os novos formatos organizacionais característicos do atual ambiente de negócios, os conceitos de redes interorganizacionais, a vinculação das redes interorganizacionais à gestão da cadeia de suprimentos, e os conceitos, características e formas de atuação do *brokers*. Em seguida, são detalhados os aspectos metodológicos do estudo. Na seqüência, são apresentados os resultados alcançados e, por fim, têm-se as conclusões do trabalho.

2. Novos Formatos Organizacionais

A aplicação dos novos conceitos e modelos de gestão, na atualidade, parte da premissa da necessidade de visualizar cada atividade dentro de um contexto ambiental mais amplo e que se modifica a cada momento, uma vez que as organizações operam e funcionam em um contexto ambiental dinâmico e complexo.

Sendo assim, Castells (1999) destaca que as empresas, de um modo geral, mudaram seu modelo organizacional para se adaptarem às condições de imprevisibilidades surgidas com a rápida transformação econômica e tecnológica do atual ambiente de negócios. Cândido (2001) enfatiza que essas mudanças implicaram numa profunda transformação

intraorganizacional caracterizada pela substituição da burocracia vertical para a empresa horizontal, tornando difícil o reconhecimento das fronteiras empresariais, dado ao número das interações existentes, não somente ao nível interno de uma empresa em particular, mas no que diz respeito a sua relação associativa com fornecedores e clientes. Neste sentido, as empresas estão deixando de ser sistemas relativamente fechados para se tornarem sistemas cada vez mais abertos, atuando sob novos formatos que interagem com o ambiente no qual estão inseridos, os que torna suas fronteiras mais permeáveis.

Esses novos formatos organizacionais proporcionam vantagens competitivas e avanços em processos gerenciais, informacionais e tecnológicos, ao tempo em que estimulam os processos de aprendizagem coletiva, cooperação e dinâmica de inovação. O objetivo é romper com o tradicional modelo de gestão, uma vez que este não atende mais às exigências deste atual ambiente de negócios e gestão, característico da economia informacional e global.

Segundo Lastres *et al* (2002), tais formatos, por um lado, ressaltam a tendência à maior integração das diferentes funções e unidades — pesquisa, produção, administração, marketing, etc. — de uma mesma organização. E, de outro, destacam-se os novos padrões de cooperação e competição entre os diversos agentes políticos, sociais e, sobretudo, econômicos, interligados no mundo globalizado.

Ainda nessa mesma linha, Leite (2004) afirma que os novos arranjos empresariais são formados com o objetivo de se manterem mais fortes e sobreviverem num mercado altamente competitivo e exigente. Desta forma, as relações estabelecidas entre as empresas nesse cenário tornaram-se mais cooperativas do que competitivas, fortalecendo-se num sistema integrado por parcerias e sinergias. A autora conclui que, no atual ambiente de negócios, a gestão isolada, que concentra numa única empresa todas as etapas da produção, é substituída pela gestão compartilhada, a qual admite a necessidade das parcerias e de cooperação.

A aglomeração de empresas e o aproveitamento das sinergias coletivas geradas por suas interações e delas com o ambiente onde se localizam vêm, de fato, fortalecendo suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras. A participação em tais formatos organizacionais é estratégica para empresas de todos os tamanhos, mas, em especial, empresas de pequeno porte, ajudando-as a superar barreiras em seu crescimento e a produzir e comercializar seus produtos em mercados nacionais e até internacionais.

Kanter (2000) também apresenta uma visão sobre as opções e exigências aos quais as organizações estão submetidas no atual cenário corporativo, apontando para a importância das

AS CONTRIBUIÇÕES DOS CONCEITOS E MODELOS DE REDES ORGANIZACIONAIS NO SETOR VAREJISTA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM PEQUENOS SUPERMERCADOS NO ESTADO DA PARAÍBA

diversas formas de relacionamentos através de alianças, parcerias e colaboração externa sob a forma de redes cada vez mais flexíveis, o que ajudará as empresas a manter as condições de competitividade e crescimento, uma vez que nenhuma organização poderá controlar, isoladamente, todos os recursos ou criar todos os canais com a rapidez necessária para atender as demandas do mercado.

Destarte, a sobrevivência empresarial torna-se função da capacidade de interagir associativamente com fornecedores, clientes e concorrentes. As redes organizacionais surgem, nesse ambiente, com o objetivo de reduzir riscos e incertezas, ao organizar as atividades econômicas por meio da coordenação e cooperação entre empresas.

Busca-se a reorganização das relações ao longo das diversas cadeias produtivas, a construção de alianças e parcerias entre empresas e o desenvolvimento de arranjos produtivos espacialmente localizados, como respostas a demandas por melhor alocação de recursos, por alavancagem mais eficaz de competências diferenciadas e por maior flexibilidade e agilidade, necessárias para o atingimento de novos patamares de competitividade aos quais, individualmente, as empresas não têm condições de atender.

Conclui-se, então, que os novos formatos organizacionais nascem para enfrentar as contingências que surgem em função da dinâmica e complexidade do ambiente econômico, institucional e tecnológico das empresas e sua interferência na gestão empresarial e têm como principal característica o foco na associação. Sejam eles: alianças estratégicas, parcerias, fusões e aquisições, formação de consórcios e *joint ventures* entre empresas, redes empresariais, aglomerados, entre outros. A seguir apresentam-se os principais conceitos de redes interorganizacionais.

2.1 Conceitos de Redes Interorganizacionais

Durante muitos anos na história da sociedade as redes foram suplantadas como ferramentas de organização capazes de congregiar recursos em tornos de metas centralmente definidas, alcançadas através da implementação de tarefas em cadeias de comando, controles verticais e racionalizados, tais como as hierarquias centralizadas do feudo do poder e da produção. Porém, atualmente, com a introdução e o avanço das tecnologias da informação e comunicação – TICs, foi permitido às redes exercerem sua flexibilidade e adaptabilidade, afirmando sua natureza revolucionária. (CASTELLS, 2003).

Para Cândido (2001), a aplicação dos conceitos de redes nas organizações surge a partir do reconhecimento da importância do ambiente, do contexto e de determinadas contingências que cercam as estruturas organizacionais, tendo como princípios fundamentais: a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade.

Existem diferentes termos que são utilizados para designar as redes, entre eles: redes de empresas, organizações em rede, alianças estratégicas, redes organizacionais, *network* ou quase-empresas (PECI, 2000). Tais termos se referem, freqüentemente, à coordenação que se estabelece entre as várias organizações de um arranjo.

Nesse contexto, Nakano (2005) define redes interempresariais como formas de organização da atividade econômica através de ações de coordenação e cooperação entre empresas, baseadas ou não em contratos formais. Marteleto (2001) enfatiza que as redes podem ser definidas como sistemas compostos por “nós” e conexões entre eles que, nas ciências sociais, são representados por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações etc.) conectados por algum tipo de relação. Já Lorga (2003) afirma que as redes representam concentrações de informação, competências, relacionamentos e recursos infra-estruturais presentes em um dado segmento econômico.

A definição de Cândido (2001), utilizada como base para o desenvolvimento deste estudo, determina uma rede interorganizacional como uma estrutura organizacional, na qual podem participar empresas, que devido a limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira não podem assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento, formando uma estrutura celular não rigorosa e composta de atividades de valor agregado que, constantemente, introduzem novos materiais e elementos. Estas redes podem existir simplesmente para a troca de informações bem como para serem envolvidas em um processo de atividades conjuntas.

Nesse conceito de redes interorganizacionais, a empresa não é analisada isoladamente, mas sim dentro de um contexto que envolve uma ou mais empresas atuando de forma interativa, integrada, podendo compartilhar recursos, pessoas, tecnologias, com uma única forma de atuação e uma mesma estratégia.

Wegner, Wittmann e Dotto (2006) ressaltam que um volume crescente de pesquisas está confirmando benefícios das redes empresas, tais como: a aprendizagem de habilidades; aquisição de conhecimentos, ganhos de legitimidade, *status* e melhorias da *performance* financeira e de gestão. As redes podem estimular a negociação, aumentando o volume de

AS CONTRIBUIÇÕES DOS CONCEITOS E MODELOS DE REDES ORGANIZACIONAIS NO SETOR VAREJISTA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM PEQUENOS SUPERMERCADOS NO ESTADO DA PARAÍBA

compras resultando numa redução de custos de negociação e preços de compras. A participação em redes também oferece a vantagem da visibilidade das empresas junto ao público consumidor.

Seguindo essa mesma linha de pensamento, Amato Neto (2000) afirma que a cooperação empresarial viabiliza um conjunto de oportunidades, como a combinação de competências entre as empresas, divisão de ônus referentes à realização de pesquisas ou desenvolvimentos, compartilhamento de custos e riscos relativos à exploração de novos mercados, possibilitando ainda oferecer uma maior diversidade nas linhas de produtos e o fortalecimento do poder de compra.

A logística através do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management – SCM*) é um amplo campo de atuação para as “organizações em rede”, uma vez que a cadeia de suprimentos, segundo Poirier & Reiter (1997), é um tipo de rede empresarial que pode ser definida como um sistema no qual as organizações entregam seus bens e serviços a seus clientes, como será exposto na seqüência.

2.2 Vinculação entre redes interorganizacionais e gestão da cadeia de suprimentos

Há algumas décadas atrás, as grandes indústrias produziam a maior parte dos componentes necessários à fabricação de seus produtos, apresentando uma tendência de verticalização industrial. Atualmente, com a introdução dos conceitos de vantagem competitiva e de *core competence*, as empresas constataram que é mais proveitoso se concentrarem naquilo que conseguem fazer bem, diferenciando-as positivamente dos seus concorrentes e adquirindo externamente componentes e serviços ligados a tudo que não estiver dentro de sua competência central. Chegou-se, portanto, a conclusão de que os ganhos que podem ser obtidos através da integração efetiva da cadeia de suprimentos, com a otimização global de custos e de desempenho, são mais expressivos do que a soma dos possíveis ganhos individuais de cada participante, quando atuando separadamente.

Neste sentido, pode ser utilizado o conceito de *analyse de filière*, que se desenvolveu na escola francesa de economia industrial na década de 60, sendo hoje um dos mais utilizados nos estudos de cadeias produtivas, o qual estabelece a necessidade da delimitação dos espaços de atuação dos integrantes de uma cadeia produtiva a partir de um produto final ou conjunto de produtos, o que contribui para um melhor entendimento da dinâmica competitiva entre os

diversos agentes produtivos participantes da cadeia, assim como, para facilitar as formas de análise das suas ações estratégicas e operacionais.

Para Batalha (2001) a lógica de encadeamento das operações, como forma de definir a estrutura de uma cadeia produtiva, deve situar-se sempre de jusante a montante. Esta lógica assume implicitamente que as condicionantes impostas pelo consumidor final são os principais indutores de mudanças no *status quo* do sistema.

Tal lógica também está inserida no contexto do gerenciamento da cadeia de suprimentos, representando uma mudança no paradigma que estende os conceitos de cooperação e competição, segundo o qual, cooperação não é mais visto como um processo entre um conjunto de parceiros comerciais, mas como um processo que se dá ao longo de toda a rede (SPEKMAN *et al*, 1998). Desta forma, Christopher (2002) define a cadeia de suprimentos como uma rede de organizações, através de ligações nos dois sentidos, dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de bens e serviços que são colocados nas mãos do consumidor final. Portanto, o objetivo da Gestão da Cadeia de Suprimentos é a integração do diversos elos que compõem a cadeia, de forma que os fluxos de informações e de materiais estejam bem sincronizados, evitando conseqüências imprevisíveis e agregando valor ao produto.

Lambert *et al* (1998) ampliam a definição em questão ao afirmarem que a cadeia de suprimentos não é apenas uma cadeia de negócios inter-relacionados um a um, mas sim uma rede de múltiplos negócios e relacionamentos. Neste sentido, Pires (2004) esclarece que, devido à característica abrangente e contemporânea, o SCM é uma área multifuncional ainda difícil de ser classificada. Entretanto, o autor considera que seu escopo tem pelo menos três grandes eixos de atuação que são mostrados no quadro a seguir.

Quadro 1: Eixos e características das formas de atuação da cadeia de suprimentos

Eixos	Características
1. Processo de Negócios	Contempla os processos de negócios chave que devem ser executados efetivamente ao longo da cadeia de suprimentos.
2. Tecnologias, iniciativas, práticas e sistemas	Contempla as TIC's, as práticas, as iniciativas e os sistemas utilizados para executar o gerenciamento da cadeia de suprimentos, como meios atuais e inovadores que viabilizam a execução dos processos de negócios chaves no SCM.
3. Organização e pessoas	Contempla a estrutura organização e a capacitação institucional e pessoal capaz de viabilizar um efetivo gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Fonte: adaptado de Pires (2004).

REAd – Edição 64 Vol 15 N° 3 setembro-dezembro 2009

AS CONTRIBUIÇÕES DOS CONCEITOS E MODELOS DE REDES ORGANIZACIONAIS NO SETOR VAREJISTA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM PEQUENOS SUPERMERCADOS NO ESTADO DA PARAÍBA

As ferramentas da cadeia de suprimentos, aliadas às modernas ferramentas de gestão e da ciência da informação, são utilizadas por empresas inovadoras para se adaptar as mudanças exigidas pela nova dinâmica de mercado e, nesse contexto de adaptação, atuam no interior da cadeia produtiva criando redes de valor ou novos modelos de negócios que visam criar valor para os clientes.

Portanto, o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (SCM), é uma ampla área de atuação para aplicação dos princípios de organizações em rede, possibilitando as diversas empresas que participam de uma cadeia obterem vantagens competitivas e diferenciações dos concorrentes. Fato que responde as pressões do mercado em rápida mutação e atendendo as expectativas dos consumidores finais, cada vez mais exigentes, dado que as empresas necessitam ser ao mesmo tempo eficientes e flexíveis.

Vale ressaltar ainda que a diversidade e a complexidade das relações na cadeia de suprimentos dificultam a descrição e a generalização dos desafios enfrentados pelas empresas no desenvolvimento de estratégias, abrangentes para a cadeia, uma vez que devem ser considerados tanto os aspectos econômicos da cadeia, bem como aqueles ligados ao gerenciamento de relacionamentos.

Pires (2004) classifica as relações entre as empresas na cadeia de suprimentos em sete possíveis níveis, dados o nível de integração e nível de formalização do relacionamento. Esses sete níveis estão descritos no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2: Níveis de relacionamentos entre empresas em uma cadeia de suprimentos

NÍVEL	RELACIONAMENTO	CARACTERÍSTICAS
1	Comercial (<i>arm's lenght</i>)	Relações meramente comerciais entre empresa independentes.
2	Acordos não contratuais	Acordos informais para alguns objetivos comuns. Ex.: Cartel.
3	Acordos via licença	Cooperação multilateral, via contrato. Ex.: <i>franchising</i> .
4	Alianças	Empresas independentes com participação mútua no negócio, geralmente de forma complementar e não necessariamente envolvendo novos investimentos. Ex.: alianças de companhias aéreas.
5	Parcerias	Empresas independentes agindo na SC como se fossem uma mesma (virtual) unidade de negócios, com grande nível de colaboração, de alinhamento de objetivos, de integração de processos e de informações. Ex.: consórcio e condomínios na indústria automobilística.
6	<i>Joint Ventures</i>	Participação mútua no negócio, geralmente via uma nova empresa (sociedade formal) e que envolve novos investimentos.
7	Integração vertical	Envolve a incorporação dos processos da SC por parte de uma empresa, geralmente via fusão, aquisição ou crescimento. Nesse caso, tem-se uma empresa que é proprietária de todos os ativos da SC.

Fonte: adaptado de Pires (2004).

Assim, os relacionamentos na cadeia de suprimentos podem adotar diversos formatos, conforme visto anteriormente. Neste estudo, especificamente, a classificação do relacionamento dentro do canal de distribuição está no Canal de Acordo e Cooperação definido por Bowersox e Closs (2001), assumindo o formato de aliança, uma vez que a principal característica deste formato é o desejo dos participantes de modificar as práticas fundamentais das operações combinando os recursos para melhorar o desempenho, a qualidade e a competitividade do canal.

A Rede Smart visa mudar as práticas operacionais dos varejistas independentes associados, por meio da atuação do *broker*, que é um agente intermediário que se relaciona com os varejistas associados proporcionando-lhes uma melhor capacidade competitiva, como será exposto a seguir.

2.3 Conceitos, características e formas de atuação dos “*brokers*”

De acordo com as questões anteriormente levantadas, verifica-se que as empresas estão seguindo a tendência de dedicarem-se mais as suas *core competences*, atuando em um mercado cada vez mais competitivo. Desta forma, os serviços logísticos de distribuição, armazenagem, controle e administração de estoques e vendas estão sendo terceirizados pela indústria.

A crise na economia nos anos 70 e as dificuldades que os fornecedores encontraram para distribuir seus produtos em lugares distantes fizeram com que o setor atacadista reconquistasse boa parcela do mercado e passasse a ser considerado um setor muito importante na economia nacional, configurando-se como o parceiro leal do produtor e do varejista na cadeia de suprimentos.

Esta rápida modificação da distribuição do poder de mercado na cadeia produtiva, ocasionada pelas recentes transformações no setor de atacado e distribuição, fez com que os agentes envolvidos nas transações comerciais flexibilizassem sua estrutura de modo a obter dinamismo suficiente para se adaptar rapidamente às alterações do ambiente. Assim, a busca por novas formas organizacionais mais eficientes tornou-se um fator de sobrevivência de longo prazo em uma estrutura de mercado competitiva.

A idéia principal de formação de redes entre PME's parte do princípio de que elas, quando organizadas de forma coletiva, tornam-se mais competitivas ao encontrar e

AS CONTRIBUIÇÕES DOS CONCEITOS E MODELOS DE REDES ORGANIZACIONAIS NO SETOR VAREJISTA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM PEQUENOS SUPERMERCADOS NO ESTADO DA PARAÍBA

implementar soluções para os seus principais problemas. Essas redes têm inúmeras vantagens como modelo de organização, incluindo: diluição de risco e compartilhamento de recursos para se evitar a duplicação onerosa de esforço independente; maior flexibilidade; maior acesso ao *know how* e às informações, por meio de relações de colaboração, dentre outras.

De modo geral, segundo Ferreira Junior (2006), o objetivo da estratégia em rede é possibilitar às pequenas empresas melhores condições de competição com as grandes empresas e o alcance de objetivos que dificilmente seriam alcançados individualmente.

Face ao exposto, uma modalidade inovadora de prestação de serviços está atraindo o setor atacadista/distribuidor no país, são os *brokers*, segundo Vieira, Cândido e Silva (2004).

Os Brokers são como representantes comerciais da indústria, oferecendo uma variação de serviços jamais vista pelo atacadista tradicional. Operam com a linha completa do fabricante, dando suporte às ações da indústria no ponto-de-venda, na escolha do *mix* que melhor se adapte ao varejista, com apoio de marketing e promoção e apoio logístico dos espaços nas gôndolas. Para os pequenos varejistas, eles são de extrema importância, pois passam a ser o elo com a indústria, pela falta de escala e grande diversificação dos produtos, proporcionando uma gestão de estoque com entregas rápidas e lotes pequenos, de acordo com a necessidade do varejista. O interesse das indústrias nesta modalidade é a oportunidade de não terem a comercialização final de seus produtos perigosamente concentrada na mão de poucas e grandes cadeias de supermercados.

Vieira, Cândido e Silva (2004), apresentam um modelo para empresas organizadas em rede com a participação do *broker*, conforme mostra a Figura 1, onde os agentes passam a trabalhar mais perto uns dos outros, formando parcerias e trocando informações antes consideradas estratégicas, na busca por melhores resultados em função da redução dos custos, de desperdícios, assim como da agregação de valor ao consumidor final.

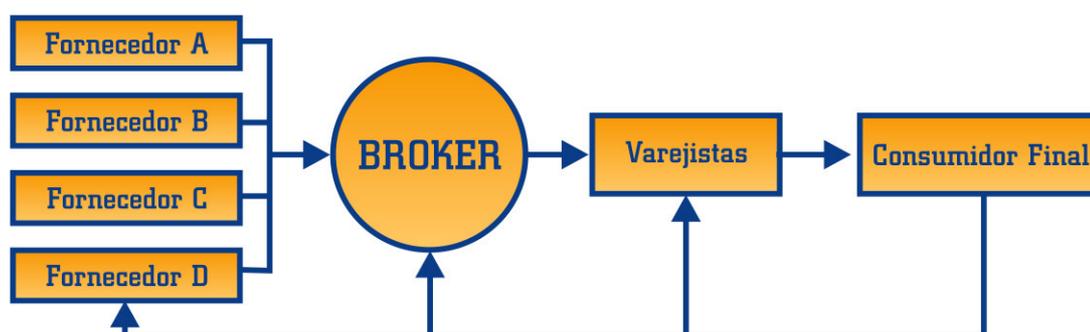


Figura 1: Modelo de organizações em rede com a participação do *broker*, Vieira et al (2004)

O *broker* atua, então, como um novo elemento capaz de agregar valor aos produtos e, conseqüentemente, ao negócio de seus colaboradores. Os *brokers* funcionam como retaguarda para seus parceiros, oferecendo as melhores opções de abastecimentos de produtos, planos de *marketing*, vendas e apóio à gestão das lojas.

Borges (2000) registra que o movimento dos *brokers* e dos operadores logísticos ainda é tímido no país, ao contrário do que ocorre na Europa e nos EUA. Ele estima que apenas 10% das empresas do setor estejam se movimentando em ações para atender seus parceiros fornecedores nas duas modalidades.

Um dos principais fatores que dificulta a implantação desse modelo é que as empresas brasileiras ainda possuem uma estrutura verticalizada, certas de que podem fazer tudo e cuidar de todas as etapas. Contudo, essa realidade vem mudando em face das pressões do mercado global, que estão começando a instituir novos processos no Brasil.

Para a implantação e desenvolvimento dos conceitos de *broker*, destacam-se duas transformações fundamentais no mercado brasileiro, a saber: o aumento da concentração no segmento de cadeias de supermercados, resultante do processo de fusões e aquisições e o crescimento do número de supermercados independentes e de equipamentos varejistas tradicionais. Como conseqüência direta dessas transformações, houve o crescimento da escala de operação e o aperfeiçoamento da logística de suprimento, melhorando a eficiência na coordenação entre os agentes das diversas cadeias produtivas envolvidas em transações com o segmento de varejo.

Bowersox e Closs (2001) afirmam que o atacadista ou distribuidor, estrategicamente localizados, estão em posição de executar o processo de sortimento para inúmeros varejistas e fabricantes diferentes, reduzindo assim, o risco, a duplicidade das operações e o número de transações necessárias para satisfazer às exigências logísticas. Daí a importância dos agentes tradicionais migrarem para os modelos de agentes contemporâneos no setor atacadista/distribuidor, especificamente o *broker*, elemento capaz de agregar valor aos produtos e, conseqüentemente, ao negócio de seus colaboradores.

As características básicas que diferem os modelos tradicionais dos agentes contemporâneos de atuação do setor atacadista/distribuidor podem ser entendidas como mostra os Quadros 3 e 4, na seqüência:

AS CONTRIBUIÇÕES DOS CONCEITOS E MODELOS DE REDES ORGANIZACIONAIS NO SETOR VAREJISTA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM PEQUENOS SUPERMERCADOS NO ESTADO DA PARAÍBA

Quadro 3: Modelos Tradicionais do setor Atacadista/Distribuidor

ATACADISTA	DISTRIBUIDOR
<ul style="list-style-type: none"> ○ Compra e vende as mercadorias; ○ Trabalha para diversos fornecedores, inclusive com linhas concorrentes; ○ Tem seu <i>mix</i> de produtos limitado à marca líder e outra de preço inferior; ○ Não gerencia o estoque dos clientes varejistas; ○ Os produtos são bi-tributados, resultando em preço final mais alto. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Compra e vende as mercadorias; ○ Trabalha com exclusividade para uma ou, no máximo, cinco empresas de segmentos distintos; ○ Tem pouca variedade em cada categoria; ○ Não gerencia o estoque dos clientes varejistas; ○ Os produtos são bi-tributados.

Fonte: adaptado de Salgueiro & Santos (2002) e Ferreira (2002)

Quadro 4: Modelos de Agentes Contemporâneos

OPERADOR LOGÍSTICO	BROKER
<ul style="list-style-type: none"> ○ Cuida da movimentação, armazenagem, transporte, processamento de pedidos e controle de estoques do cliente; ○ Pode trabalhar para diversas empresas, inclusive concorrentes, mantendo padrões preestabelecidos de confidencialidade; ○ O cliente é quem define o limite do <i>mix</i>; ○ Pode gerenciar o estoque ou pode compartilhar o gerenciamento do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Não compra as mercadorias; ○ Trabalha para um número limitado de empresas e nunca para mais de uma num determinado segmento concorrente; ○ Oferece a linha completa das empresas que representa; ○ Gerencia o estoque dos clientes varejistas. ○ A bi-tributação não ocorre e, portanto, o preço final tende a ser mais baixo.

Fonte: adaptado de Ferreira (2002)

Em relação ao pequeno varejo, o *broker* representa uma excelente oportunidade para se obter melhores condições em relação a preço, e também orientação especializada acerca de *mix*, *merchandising* e *marketing*, contribuindo para torná-los mais competitivos frente às grandes redes.

Um conceito relacionado à atuação do *broker* na cadeia de suprimentos é a governança que pode ser entendida como um meio de gerenciamento da relação, a intervenção para resolução de conflitos e, com isto, a busca da obtenção de ganhos mútuos. Pires (2004) afirma que governança é um termo que aparece freqüentemente na literatura em *Supply Chain Management* (SCM), especialmente no contexto das parcerias, do relacionamento e da interdependência entre as empresas de uma cadeia de suprimentos. O termo está quase sempre relacionado ao fato de como é conduzida a coordenação das atividades econômicas no geral, quer seja ela através de procedimentos hierárquicos ou de cooperação e colaboração. A governança na cadeia de suprimentos geralmente pertence à empresa que a coordena de forma geral, tradicionalmente desempenhado pelo elo mais forte, ou seja, pelo que dita o ritmo e as tendências da mesma, no caso deste estudo, o *broker* especificamente. A boa governança

contribui para minimizar os conflitos entre as partes que compõem a cadeia de suprimentos e assegurar formas de convivência e balanços de poderes aceitáveis e equilibrados.

Face ao exposto, conclui-se que *broker* é um modelo de agente contemporâneo no setor atacadista/distribuidor que atua tanto nas suas relações com a indústria quanto nos relacionamentos com os varejistas. Este estudo ater-se-á a atuação do *broker* junto ao setor varejista de supermercados independentes.

Seadi (2004), ao aplicar os conceitos de redes e de cadeia de suprimentos na perspectiva da atuação de um *broker* no setor varejista, em seu estudo, destaca um conjunto de variáveis que são identificadas como vantagens dessa nova de atuação, a saber:

- a) Poderá se observar uma maior **fidelidade** dos clientes ao se tornar associado à rede;
- b) É possível verificar que o **suporte** oferecido às empresas ficou melhor e mais personalizado, em termos de formas de expor, merchandising, noções de marketing e treinamento de pessoal;
- c) A participação na rede **agrega valor** ao negócio e **reconhecimento** da empresa no mercado;
- d) É possível observar um aumento na **eficiência operacional** da empresa após a sua associação a rede;
- e) A participação na rede possibilita acesso a uma **maior variedade de produtos** (mix) de fornecedores;
- f) Pode-se observar que a associação à rede proporciona **aumento em número de clientes, volume de vendas, faturamento e lucratividade** para a empresa;
- g) Percebe-se que os **produtos** oferecidos pela rede possuem **preços mais competitivos** (menores e melhores) do que os praticados pela concorrência;
- h) Observa-se algum tipo de redução de **custo**, gerando um custo menor na CS;
- i) O relacionamento entre os membros da cadeia de suprimento que participam da rede melhorou, propiciando **facilidade nos contatos e negociações**;
- j) Percebe-se que relação entre os participantes da rede se dá com base na **confiança e compromisso**, adotando-se os princípios de **cooperação, complementaridade, interação e ajuda mútua**;

AS CONTRIBUIÇÕES DOS CONCEITOS E MODELOS DE REDES ORGANIZACIONAIS NO SETOR VAREJISTA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM PEQUENOS SUPERMERCADOS NO ESTADO DA PARAÍBA

- k) Será possível identificar melhoria no **desempenho do negócio** por meio de indícios de **diminuição de custos** e/ou melhor **aproveitamento de recursos** nas relações entre os membros que compõem a rede.

Essas variáveis foram utilizadas na realização desta pesquisa e para consolidação dos dados obtidos, tais variáveis foram agrupadas em três dimensões, como mostra o quadro 5.

Quadro 5: Dimensões analisadas na pesquisa

DIMENSÕES	VARIÁVEIS
1. Serviços oferecidos pelo broker ao Varejista Associado	fidelização do cliente
	suporte oferecido
	valor agregado
	uso de novas tecnologias
	maior variedade de produtos
	compra e padronização de equipamentos
	economia em escala
	preços mais competitivos
exclusividade	
2. Capacidade Competitiva das Empresas Associadas	Número de Clientes
	Volume de Vendas
	Faturamento
	Lucratividade
3. Aspectos da Gestão na Rede	Eficiência Operacional
	Contatos e Negociações
	Confiança e Compromisso
	Cooperação
	Comunicação
	Melhoria na Gestão
Desempenho	

Fonte: Adaptado de Seadi (2004)

3. Aspectos Metodológicos

A partir do objetivo proposto no artigo, o caminho mais adequado para a condução desta pesquisa é o estudo de caso, com abordagem qualitativa, o qual para Yin (2001), é a estratégia de pesquisa indicada para examinar acontecimentos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

O método de abordagem utilizado foi o fenomenológico, uma vez que, a compreensão do problema em questão exige a leitura do contexto. Desta forma, segundo Vergara (2002), as

principais fontes de dados para o pesquisador serão relatos centrados no cotidiano, estudo de caso, observação e conteúdo de textos para análise. Esta pesquisa, quanto aos fins, apresentou, em termos de métodos de procedimentos, o exploratório, que tem por finalidade proporcionar maiores informações sobre determinado assunto.

Portanto, este estudo exploratório teve a finalidade principal de verificar se a participação de supermercados varejistas em redes de relacionamentos, sob uma nova forma de atuação conhecida como *broker*, oferece vantagens aos associados, com base nos conceitos e modelos de redes interorganizacionais.

Este estudo de caso foi realizado na Rede Smart de Supermercados, no Estado da Paraíba, tendo como unidades de análise da pesquisa as 18 empresas associadas à rede, sendo, portanto, investigada toda a população.

Quanto aos instrumentos para a coleta de dados foram utilizados: 1) análise documental; 2) utilização da observação não-participante, com o objetivo de conhecer a realidade, a estrutura e funcionamento das empresas associadas à Rede Smart e 3) aplicação de questionário junto aos gestores do nível estratégico das empresas que fazem parte da rede, a partir do conteúdo da fundamentação teórica do trabalho, assim como as inferências dos pesquisadores, obtidas através da observação não participante.

A aplicação de questionários aos gestores das empresas que se associaram à Rede Smart possibilitou avaliar as vantagens de se associar à rede, apresentando enunciados que foram fundamentadas nos conceitos do referencial teórico e uma escala do tipo Likert de 1 a 5, além de um espaço reservado para comentários adicionais que os entrevistados julgassem necessários. A resposta a cada enunciado foi considerada favorável quando o entrevistado respondeu (5) 'concordo totalmente' ou (4) 'concordo', neutra, nos casos em que a resposta foi (3) 'indeciso', e desfavorável, quando a resposta foi (2) 'discordo' ou (1) 'discordo totalmente'

No tratamento dos dados foi realizada uma análise de estatística descritiva por meio de métodos numéricos, utilizando medidas de posição, uma vez que o tratamento da escala de Likert consiste no cálculo da média ponderada para cada item de cada dimensão e medidas de variação das respostas dos entrevistados, utilizando-se como parâmetro o coeficiente de variação (CV) que é interpretado como a variabilidade percentual dos dados em relação à média. Desta forma, quanto menor o CV mais homogêneo é o conjunto de dados e mais positivamente será analisado o conjunto das variáveis da pesquisa. Para maior consistência na análise dos parâmetros da estatística descritiva, é recomendável associar o CV a média das

AS CONTRIBUIÇÕES DOS CONCEITOS E MODELOS DE REDES ORGANIZACIONAIS NO SETOR VAREJISTA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM PEQUENOS SUPERMERCADOS NO ESTADO DA PARAÍBA

respostas obtidas para cada uma das variáveis. Neste caso, quanto maior a média e menor o CV mais favoravelmente será considerado o conjunto das variáveis em estudo.

Além disso, foram considerados os comentários formulados pelos sujeitos da pesquisa, como complemento para análise dos dados quantitativos em conformidade com o estabelecido na fundamentação teórica do trabalho e na percepção dos pesquisadores, decorrente de outras respostas, do conteúdo da entrevistas realizadas, dos documentos analisados e da observação não-participante.

Os resultados foram organizados consolidando as variáveis deste estudo em 3 dimensões, quais sejam: serviços oferecidos pelo *broker* aos varejistas associados; capacidade competitiva das empresas associadas; e aspectos da gestão na rede.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

4.1 Caracterização da Rede pesquisada

A Rede Smart é um projeto de associativismo que visa à criação de uma marca padrão para um grupo de lojas, que deverão se identificar para a comunidade como pertencentes a uma Rede, porém com administração independente. O objetivo é conseguir suprir as principais dificuldades de posicionamento de mercado enfrentadas, atualmente, pelos varejos independentes, oferecendo, aos seus associados, suporte para a modernização de seus negócios e serviços.

A Rede Smart surgiu como um ponto de convergência dos varejistas dispostos a transformar dificuldades em oportunidades. Sua prioridade é promover a união de lojas, capacitando os varejistas e lhes dando condições para alcançar a excelência, uma vez que a disputa pelo mercado é acirrada e os grandes varejos internacionais já se fazem presentes no país. Para a Rede Smart, há cinco pontos críticos a serem enfrentados, a saber: poder de compra, comunicação e marketing, acesso à capital competitivo, desenvolvimento tecnológico e treinamento e, lucratividade.

Para se iniciar a parceria com a Rede Smart é realizada uma pré-seleção dos clientes do grupo atacadista, analisando a estrutura financeira, a estrutura física e o perfil empreendedor do dono de cada estabelecimento. Por outro lado, são desenvolvidas diversas ferramentas para melhorar a gestão dos equipamentos varejistas, dentre as quais: campanhas de publicidade customizadas para cada região e cada unidade da rede, projeto completo de

layout das lojas, acesso à capital competitivo através do Banco Triângulo do grupo atacadista, acesso ao cartão de crédito e à marca própria da Rede (amaciante, arroz, feijão, papel higiênico, creme dental, etc), treinamento e capacitação de pessoal e acesso à novas tecnologias.

A Rede Smart funciona como uma rede interorganizacional flexível com a atuação de um *broker* dando suporte ao pequeno e médio varejista. Quanto aos aspectos relacionados aos riscos, poder e liderança na Rede constata-se que, o centro de poder é representado pelo grande grupo atacadista, o Grupo Martins, que é detentor da marca da rede, o qual assume papéis mais ativos e de maior responsabilidade para viabilização da cooperação no canal, determinando a maneira como os relacionamentos são desenvolvidos e gerenciados, ao estimular a cooperação entre as empresas participantes.

As formas de relacionamento entre os membros que compõem a Rede Smart possuem as características de uma aliança, com as relações entre seus membros formalizadas, mais engajadas, claras e de longo prazo e onde o desejo dos participantes é o de modificar as práticas fundamentais das operações, na busca por benefícios mútuos, reduzindo a duplicidade, os desperdícios e aumentando a eficiência em conjunto.

No setor de pequeno varejo, especificamente na Paraíba, a Rede Smart foi pioneira quanto à associação de um grupo de lojas varejistas a uma rede com marca padrão, proporcionando-lhes vantagens competitivas frente aos grandes concorrentes. O Pólo Paraíba dessa Rede foi instalado no ano de 2000, e conta atualmente com 18 unidades espalhadas por 14 cidades no Estado, a saber: Cajazeiras, Sousa, Catolé do Rocha, Pombal, Patos, Teixeira, Congo, Esperança, Areia, Alagoa Grande, Rio Tinto, Mari, Belém e João Pessoa.

4.2 Serviços oferecidos pelo *broker* aos varejistas associados

Na pesquisa foram levantados vários aspectos relevantes no que diz respeito ao serviço oferecido pelo *broker* aos varejistas associados (Tabela 1), os quais podem ser considerados como vantagens adquiridas ao se associar a rede em estudo.

AS CONTRIBUIÇÕES DOS CONCEITOS E MODELOS DE REDES ORGANIZACIONAIS NO SETOR VAREJISTA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM PEQUENOS SUPERMERCADOS NO ESTADO DA PARAÍBA

Tabela 1: variáveis da dimensão serviços oferecidos pelo broker aos varejistas associados

DIMENSÕES		VARIÁVEIS	Médias	δ	CV
1	Serviços oferecidos pelo broker aos Varejistas Associados	fidelização do cliente	3,7	0,6466	17,35%
		suporte oferecido	4,1	0,7746	18,93%
		valor agregado	4,3	0,9045	21,17%
		uso de novas tecnologias	3,7	1,0090	27,07%
		maior variedade de produtos	4,0	0,6324	15,81%
		compra e padronização de equipamentos	3,1	1,0445	33,79%
		economia em escala	3,4	0,9244	27,48%
		preços mais competitivos	3,2	0,8739	27,47%
		exclusividade	2,3	1,0090	44,40%
Nº de Respostas				18	

Fonte: Dados da pesquisa (2006)

Na análise referente à dimensão de **serviços oferecidos pelo broker aos varejistas associados**, as variáveis que apresentaram uma avaliação mais positiva, com médias que representam a anuência dos pesquisados quanto às vantagens da associação e os coeficientes de variação dentro dos limites que definem a homogeneidade das respostas, foram: prestígio, agregação de valor e reconhecimento da empresa no mercado; suporte oferecido melhor e mais personalizado; maior variedade de produtos oferecidos e fidelização do cliente, proporcionada por mais opções de compras para os clientes e a flexibilização das formas de pagamento, principalmente por causa do cartão de crédito da própria rede. Observou-se nos comentários adicionais e nas respostas dos associados à rede, que a sua participação na mesma propiciou um salto de qualidade nos serviços oferecidos a sua empresa por parte dos fornecedores, no caso específico deste estudo pelo *broker* representado pelo grupo atacadista detentor da marca da rede, ao oferecer aos varejistas independentes associados serviços que propiciam a modernização de seus negócios.

Destacam-se, também, nessa dimensão as variáveis em que os entrevistados ficaram indecisos quanto a afirmar se concordam ou não com essas vantagens oferecidas pela rede. Tais variáveis apresentaram coeficientes de variação acima do limite aceito para definir a homogeneidade dos dados, são elas: a compra e padronização de equipamentos com redução de custos, a economia em escala gerada por um maior volume de compras, o acesso e uso de novas tecnologias, se a rede oferece preços mais competitivos que a concorrência e a aquisição dos produtos da rede com exclusividade. Desta forma, observa-se que essas

REAd – Edição 64 Vol 15 N° 3 setembro-dezembro 2009

variáveis não estão sendo bem exploradas pelos gestores da rede para que os associados as identifiquem como vantagens da sua participação.

A seguir apresentam-se alguns comentários adicionais dos respondentes que coadunem com a análise realizada nesta dimensão: “*uma rede ela passa muito mais confiança aos clientes*”; “*após a associação a rede podemos oferecer mais opção de compras e pagamentos ao nosso cliente*”; “*na medida do possível eles fazem o que podem, procuram fazer propaganda, ajuda fazendo cursos para que melhore para os clientes, os cursos ajudam bastante*”; “*a Rede oferece uma grande variedade de produtos e empresas parceiras*”.

De acordo com os resultados apresentados observa-se que os *brokers* funcionam como retaguarda para seus parceiros, oferecendo as melhores opções de abastecimentos de produtos, planos de *marketing*, vendas e apóio à gestão das lojas.

4.3 Capacidade competitiva das empresas associadas

No que se refere às vantagens relacionadas ao aumento da capacidade competitiva das empresas associadas, há quatro pontos a serem considerados, a saber: aumento no **número de clientes**, aumento no **volume de vendas**, aumento no **faturamento** e aumento na **lucratividade** (Tabela 2).

Tabela 2: variáveis da dimensão capacidade competitiva das empresas associadas

DIMENSÕES		VARIÁVEIS	Médias	δ	CV
2	Capacidade Competitiva das Empresas Associadas	Número de Clientes	4,3	0,4671	10,93%
		Volume de Vendas	4,3	0,4671	10,93%
		Faturamento	4,2	0,6030	14,42%
		Lucratividade	4,1	0,7006	17,13%
				Nº de Respostas	18

Fonte: Dados da Pesquisa (2006)

Observa-se que esta dimensão apresenta médias de concordância e baixos coeficientes de variação em todos os seus componentes, ou seja, a associação à rede oferece vantagens para o posicionamento de mercado dos varejistas participantes da rede ao aumentar sua capacidade competitiva por meio do valor agregado aos produtos e aos serviços oferecidos, proporcionando aumento no número de clientes, no volume de vendas, no faturamento e na lucratividade. Com base nos dados apresentados, conclui-se que o aumento no número de clientes e no volume de vendas são as duas variáveis melhor avaliadas pelas empresas

AS CONTRIBUIÇÕES DOS CONCEITOS E MODELOS DE REDES ORGANIZACIONAIS NO SETOR VAREJISTA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM PEQUENOS SUPERMERCADOS NO ESTADO DA PARAÍBA

pesquisadas, nesta dimensão, por apresentarem médias mais altas e menores coeficientes de variação.

A avaliação positiva das variáveis desta dimensão pode estar relacionada com algumas características do funcionamento da rede, principalmente, com a concessão de crédito aos clientes por meio de cartão de crédito próprio da rede, do suporte financeiro oferecido pelo *broker* aos varejistas associados através do banco pertencente ao grupo detentor da marca da rede, das campanhas de *marketing* customizadas para cada região e da bandeira da marca padrão da rede ser forte e reconhecida no mercado, o que pode ser confirmado com o comentário adicional de um dos respondentes que afirmou: “*com a associação a rede nós nos tornamos mais forte perante os concorrentes*”

O que se pode inferir cruzando esses dados com os dados da dimensão anterior é que o *broker* faz investimentos tanto em suporte técnico como em treinamentos e campanhas de *marketing* de forma muito mais efetiva, aumentando a eficiência dos membros que compõem a rede, o que gera uma maior capacidade competitiva das empresas no mercado, como demonstra os dados.

4.4 Aspectos da gestão na rede

O estudo sobre as vantagens de varejistas se associarem a uma rede com uma marca padrão sob uma nova forma de atuação denominada de *broker* remete à dimensão relacionada aos aspectos da gestão na rede (Tabela 3).

Tabela 3: variáveis da dimensão aspectos da gestão na rede

DIMENSÕES		VARIÁVEIS		Médias	δ	CV
3	Aspectos da Gestão na Rede		Eficiência Operacional	4,0	0,4472	11,18%
			Contatos e Negociações	4,1	0,5393	13,18%
			Confiança e Compromisso	4,0	0,6324	15,81%
			Cooperação	4,1	0,5393	13,18%
			Comunicação	4,0	0,4472	11,18%
			Melhoria na Gestão	4,0	0,4472	11,18%
			Desempenho	4,2	0,8312	19,88%
Nº de Respostas						18

Fonte: Dados da pesquisa (2006)

Nesta dimensão, a pesquisa comprovou que a maioria dos pesquisados aponta as vantagens obtidas após a sua associação à rede. A eficiência operacional melhorou devido ao

suporte oferecido pelo *broker*, ao suprir as dificuldades de profissionalismo na gestão das empresas uma vez que as empresas associadas são de pequeno porte, a associação à rede permitiu o treinamento e a qualificação das pessoas que trabalham nos varejistas associados, melhorou o aspecto físico da loja e a distribuição de mercadorias nas gôndolas, assim como possibilitou um melhor controle do estoque das empresas. Os contatos e negociações foram facilitados, despertando maior interesse dos fornecedores em negociar com as empresas associadas, aumentando o poder de barganha dos varejistas associados.

Já quanto às variáveis referentes aos relacionamentos que se dão na rede, destacam-se a confiança e o compromisso entre os associados e o *broker* como elementos necessários para existência da aliança e parceria entre eles, bem como a adoção dos princípios de cooperação, complementaridade, interação e ajuda mútua que são os catalisadores que fazem a rede funcionar. A comunicação entre os membros da rede possibilita o compartilhamento de informações e o planejamento conjunto, principalmente nas reuniões mensais que são realizadas para tratar dos assuntos de interesse da rede. Por fim, destaca-se a melhoria na gestão das empresas associada a um melhor desempenho do negócio, que também pode ser vinculado à dimensão da capacidade competitiva das empresas associadas.

A melhoria na gestão dos negócios dos associados à rede pode ser constatada em alguns comentários adicionais dos respondentes: “*melhor orientação, melhores vendas, maior participação no mercado, mais opções para o cliente*”; “*o negócio melhorou, vende mais, recebemos uma assistência muito boa, suporte para trabalhar, é só colocar em prática a aprendizagem, porém temos muito ainda para melhorar, precisamos ainda de ajustes*”.

Todas as variáveis nessa dimensão apresentaram baixa dispersão de dados, o que pode ser comprovado pelos seus baixos coeficientes de variação, os quais definem a homogeneidade dos dados.

Considerações finais

O objetivo deste artigo foi identificar as vantagens que as empresas no setor varejista de supermercados independentes da Paraíba poderiam obter ao se associarem a uma rede com uma marca padrão sob uma nova forma de atuação, qual seja: o *broker*, através de dimensões operacionais levantadas na pesquisa com esta finalidade.

Observando-se as características da rede pesquisada, pode-se concluir que o trabalho apresenta as vantagens desta nova forma de atuação tendo como referência as dimensões

AS CONTRIBUIÇÕES DOS CONCEITOS E MODELOS DE REDES
ORGANIZACIONAIS NO SETOR VAREJISTA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM
PEQUENOS SUPERMERCADOS NO ESTADO DA PARAÍBA

apontadas pela pesquisa e que estão fundamentadas na revisão bibliográfica referente a Redes Interorganizacionais, Gestão da Cadeia de Suprimentos e Conceitos e Formas de Atuação do *Brokers*. Pode-se ainda inferir, considerando-se os principais aspectos apontados pelos diversos autores estudados na revisão teórica, que as vantagens apontadas estão alinhadas com os fatores estratégicos mais importantes apontados nos novos formatos organizacionais do atual ambiente de negócios.

Portanto, devido às substanciais mudanças organizacionais, tecnológicas e gerenciais advindas da nova forma de atuação, pode-se apontar, neste estudo, algumas vantagens significativas para as empresas associadas tanto no que diz respeito aos **serviços oferecidos pelo broker aos varejistas associados** à rede, na **capacidade competitiva das empresas associadas**, assim como nos **aspectos gerais da gestão na rede**.

Na análise referente à dimensão de **serviços oferecidos pelo broker aos varejistas associados**, foram apontadas como vantagens mais significativas os seguintes aspectos: prestígio, agregação de valor e reconhecimento da empresa no mercado; suporte oferecido melhor e mais personalizado; maior variedade de produtos oferecidos e fidelização do cliente. Observa-se nos comentários adicionais e nas respostas dos associados à rede, que a sua participação na mesma propiciou um salto de qualidade nos serviços oferecidos a sua empresa por parte dos fornecedores, no caso específico deste estudo pelo *broker* representado pelo grupo atacadista detentor da marca da rede, ao oferecer aos varejistas independentes associados serviços que propiciam a modernização de seus negócios.

No que tange à dimensão da **capacidade competitiva das empresas associadas**, constata-se que a associação à rede oferece vantagens para o posicionamento de mercado dos varejistas participantes da rede ao aumentar sua capacidade competitiva por meio do valor agregado aos produtos e aos serviços oferecidos, proporcionando aumento no número de clientes, no volume de vendas, no faturamento e na lucratividade. Esta dimensão está relacionada principalmente a concessão de crédito aos clientes por meio de cartão de crédito próprio da rede, do suporte financeiro oferecido pelo *broker* aos varejistas associados através do banco pertencente ao grupo detentor da marca da rede, das campanhas de marketing customizadas para cada região e da bandeira da marca padrão da rede ser forte e reconhecida no mercado.

No exame dos dados referentes à dimensão **aspectos da gestão na rede**, a adoção do novo formato de atuação utilizando o *broker* oferece vantagens importantes. A eficiência operacional melhorou devido ao suporte oferecido pelo *broker*, ao suprir as dificuldades de REAd – Edição 64 Vol 15 N° 3 setembro-dezembro 2009

profissionalismo na gestão das empresas uma vez que as empresas associadas são de pequeno porte, a associação à rede permitiu o treinamento e a qualificação das pessoas que trabalham nos varejistas associados, melhorou o aspecto físico da loja e a distribuição de mercadorias nas gôndolas, assim como possibilitou um melhor controle do estoque das empresas. Os contatos e negociações foram facilitados, despertando maior interesse dos fornecedores em negociar com as empresas associadas, aumentando o poder de barganha dos varejistas associados.

Já quanto às variáveis referentes aos relacionamentos que se dão na rede, destacam-se a confiança e o compromisso entre os associados e o *broker* como elementos necessários para existência da aliança e parceria entre eles, bem como a adoção dos princípios de cooperação, complementaridade, interação e ajuda mútua que são os catalisadores que fazem a rede funcionar. A comunicação entre os membros da rede possibilita o compartilhamento de informações e o planejamento conjunto, principalmente nas reuniões mensais que são realizadas para tratar dos assuntos de interesse da rede. Por fim, destaca-se a melhoria na gestão das empresas associada a um melhor desempenho do negócio, que também pode ser vinculado à dimensão da capacidade competitiva das empresas associadas.

Na realização da pesquisa, observaram-se aspectos importantes da atuação dos *brokers* em redes na cadeia de suprimentos que não são abordados na literatura, uma vez que o tema *brokers* é, ainda, pouco explorado nos referenciais teóricos que tratam do tema de redes interorganizacionais, tornando o tema uma área propensa para inovações e contribuições.

Abordou-se neste trabalho apenas as possíveis vantagens da adoção de um novo modelo organizacional apresentado como uma rede que opera com a atuação de um *broker* em relação aos varejistas independentes que se associaram à rede, analisando os dados de forma qualitativa. Pode-se dar continuidade a esta pesquisa explorando as mesmas vantagens numa análise quantitativa dos dados. Recomenda-se a ampliação da análise avaliando quantitativamente os impactos consolidados dessa nova forma de atuação sobre os custos na cadeia de suprimentos.

Recomendam-se também estudos comparativos entre os aspectos e vantagens da Rede Smart e de outras redes com mesma linha de atuação, com o objetivo de explorar similaridade e divergências entre elas e propor modelos de atuação do *broker* mais completos, considerando diversos aspectos. Bem como, a realização de uma pesquisa comparativa das vantagens da associação entre uma rede de pequenos varejistas que possui uma grande

AS CONTRIBUIÇÕES DOS CONCEITOS E MODELOS DE REDES ORGANIZACIONAIS NO SETOR VAREJISTA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM PEQUENOS SUPERMERCADOS NO ESTADO DA PARAÍBA
empresa atuando como *broker* e uma associação de pequenos varejistas sem a atuação do *broker*.

Por tratar-se de assunto praticamente inexplorado e sem registro no meio acadêmico, mas com crescente interesse por parte das mais variadas cadeias de suprimentos, ressaltada pela importância e valorização das redes, oferece campo para inúmeras abordagens.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

BATALHA, Mário Otávio (Org.). **Gestão Agroindustrial.** São Paulo: Atlas, 2001.

BORGES, A. Oportunidade para o setor e mudanças de cenário. In: **Revista Distribuição**, São Paulo, n. 87, p. 26, fev. 2000.

BOVET, D.; MARTHA; J. **Redes de valor: aumente os lucros pelo uso da tecnologia da informação na cadeia de valor.** Tradução Márcia Tadeu. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, J. **Logística empresarial: o processo da cadeia de suprimento.** São Paulo: Atlas, 2001.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Formação, Desenvolvimento e Manutenção de Redes Interorganizacionais do tipo Agrupamentos Industriais PME's: um estudo comparativo de experiências brasileiras.** 356 p. (Tese Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

CASTELLS, M. **A galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços.** São Paulo: Pioneira, 2002.

FERREIRA JUNIOR, I. A aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD.

REAd – Edição 64 Vol 15 N° 3 setembro-dezembro 2009

FERREIRA, V. G. Aliança estratégica: atacados de entrega formam redes de varejos que garantem clientes fiéis e a sobrevivência dos pequenos e médios supermercados. In: **Distribuição**, Ano X, nº 113, abril/2002. p. 184-186.

KANTER, R. M. **O futuro depende dos relacionamentos**. HSM Management, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 112-118, maio-junho 2000.

LAMBERT, D., STOCK, J. R., VANTINE, J. G. **Administração estratégica de logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S.; LEMOS, C. **Desafios e oportunidades da era do conhecimento**. *São Paulo Perspec.*, July/Sept. 2002, vol.16, no.3, p.60-66. ISSN 0102-8839.

LEITE, M. S. A. **Proposta de uma modelagem de referência para representar sistemas complexos**. 420 p. (Tese Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

LORGA, S. C. S. **Internacionalização e redes de empresas**: conceitos e teorias. São Paulo: Verbo, 2003.

MARTELETO, R. M. **Análise das redes sociais**: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MENTZER, J. T. et al. Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, nº 2, p. 1-25. 2001.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais – marcando mudanças no mundo dos negócios. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu. **Anais.....**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos**: conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2004.

POIRIER, C. C., REITER, S. E., **Otimizando sua rede de negócios**: como desenvolver uma poderosa rede entre fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas. São Paulo: Futura, 1997.

SALGUEIRO, S., SANTOS V. Em franca expansão: serviços de broker e operador logístico ganham espaço entre atacadistas e distribuidores. In: **Distribuição**, Ano X, nº 113, abril/2002. p. 164-182.

AS CONTRIBUIÇÕES DOS CONCEITOS E MODELOS DE REDES ORGANIZACIONAIS NO SETOR VAREJISTA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM PEQUENOS SUPERMERCADOS NO ESTADO DA PARAÍBA
SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing: Conceitos e Metodologia**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Pearson / Prentice Hall, 2001.

SEADI, G. M. S. **Broker: análise crítica de seu funcionamento para a melhoria dos canais de distribuição**. 163. p. (Dissertação de Mestrado Profissional em Engenharia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

SLACK, N. e LEWIS, M. **Operations Strategy**. New York: Prentice Hall, 2001. 489 p.

SPEKMAN, R. et al. An Empirical investigation into Supply Chain Management: a perspective on partnerships. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. v. 28, nº 8, p. 630-650. 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, L. M; CÂNDIDO, G. A.; SILVA, A. B. Aplicação dos conceitos de redes interorganizacionais no setor varejista: uma aplicação dos conceitos de brokers e operadores logísticos em empresas distribuidoras de alimentos. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17, 2004, Camboriú-SC, 2004. **Anais ...** Camboriú: 2004. CD-ROM

WEGNER, D., WITTMANN, M. L., DOTTO, D. M. R. **Redes de empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento**. In. *Gestão.Org* <www.gestaoorg.dca.ufpe.br>. Vol 4, Número 1, jan/abr 2006.

WILDER, A. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de pequenos supermercados**. Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo – ESALQ. Piracicaba: 2003.

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