

ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS UTILIZADAS PELAS REDES SUPERMERCADISTAS PRESENTES NO MUNICÍPIO DE MURIAÉ (MG)

Sandro Feu de **SOUZA** (PQ – sandro.feu@ifsestmg.edu.br)¹, Junio Vasconcelos **SOARES** (PQ – junio.vasconcelos@ifsestmg.edu.br)¹, Fernanda Scoparo **CORRÊA** (PQ)²

1. Docente – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais – IFSEMG – 36884-036 – Muriaé – MG; 2. Graduada em Administração – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais – IFSEMG – 36884-036 – Muriaé – MG.

RESUMO

O objetivo central do presente estudo consistiu em identificar as estratégias mercadológicas utilizadas pelas redes supermercadistas presentes no município de Muriaé (MG). Na atualidade, diante da complexidade e dinamicidade do ambiente organizacional e do aumento da competitividade, as organizações, para que possam objetivar a sobrevivência, passam a adotar novas configurações ou formatos organizacionais que surgem com o intuito de torná-las mais ágeis. As redes de cooperação, ou simplesmente, redes de empresas, permitem às empresas participantes auferirem vantagens competitivas que, agindo sozinhas, não teriam condições de conseguir. Para esse estudo foi utilizado a pesquisa de campo com a aplicação de questionário estruturado a um supermercado representante das redes presentes no município de Muriaé (MG). Os resultados revelam que as redes têm a tendência de padronizar as estratégias mercadológicas utilizadas pelas empresas ou supermercados associados, visando não apenas comprar de forma mais eficiente e barata, mas também a redução de custos e melhor aproveitamento dos recursos empregados no desenvolvimento de estratégias mercadológicas.

Palavras-chave: Estratégias Mercadológicas. Redes de Empresas. Setor Supermercadista.

INTRODUÇÃO

As organizações, como elementos de um sistema aberto onde está inserida uma série de outros elementos, necessitam evoluir e acompanhar as demandas impostas pelo ambiente. A evolução é a resposta à necessidade das organizações de se adaptarem aos desafios e às situações que lhe são impostas.

As estratégias empresariais assumem papel importante no que diz respeito às respostas das organizações às exigências do ambiente onde estão inseridas. As estratégias representam a forma como as organizações se interagem com o seu ambiente, levando-se em consideração as ameaças e as oportunidades que se apresentam. Oliveira (2009) salienta que a estratégia empresarial compreende a ação estruturada e desenvolvida pelas organizações com o propósito de alcançar, de forma adequada e diferenciada, os objetivos definidos pelas mesmas, visando um melhor posicionamento das organizações junto ao seu ambiente. Logo, a estratégia empresarial tem como intuito proporcionar às organizações sobrevivência no mercado.

O ambiente organizacional tem se apresentado extremamente dinâmico. As mudanças econômicas têm exigido novas configurações organizacionais para que as empresas adquiram condições de competir num mercado onde a concorrência torna-se cada vez mais acirrada e sobreviver é o objetivo das organizações. Surgem novas configurações organizacionais no intuito de possibilitar a sobrevivência das organizações em um ambiente cada vez mais turbulento, onde o advento da globalização e o avanço tecnológico possibilitam a circulação das informações de forma cada vez mais ampla e veloz.

Atualmente, observa-se um movimento no que diz respeito às configurações estratégicas denominadas redes de empresas. Faz-se necessário desenvolver e implementar estratégias que possibilitem a empresa interagir com seu ambiente. As redes de empresas são consideradas alternativas estratégicas para sobrevivência de micro, pequenas e médias empresas, devido ao fato que, isoladas, torna-se praticamente impossível acompanhar as tendências do mercado, que tem apresentado mudanças e inovações tecnológicas em ritmos alucinantes.

Nos últimos anos as empresas estão adotando o sistema de cooperação, mais precisamente o trabalho em rede, principalmente o setor varejista. A estratégia de trabalhar em rede surgiu, num primeiro momento, com objetivos de reduções de custos e, atualmente, tem merecido destaque as estratégias mercadológicas em conjunto.

Diante das grandes dificuldades que as micros, pequenas e médias empresas têm de competir com as grandes empresas, fez-se necessário uma adoção de estratégias baseadas no sistema de cooperação, ou seja, trabalho em rede. Em Muriaé (MG), as empresas de pequeno e médio portes do setor supermercadista adotaram essas estratégias devido à dificuldade em competir com as empresas maiores do mesmo ramo.

Diante deste contexto, surgem os seguintes questionamentos: quais são as estratégias mercadológicas adotadas pelas as redes supermercadistas presentes na cidade de Muriaé (MG)? Há exigências das redes quanto aos associados para padronização das estratégias mercadológicas? Quais são as ações mercadológicas para o aumento da competitividade das empresas no mercado?

Observa-se um movimento crescente no que diz respeito à adoção da estratégia de redes organizacionais no ambiente das empresas e pela participação das micros, pequenas e médias empresas nesta nova realidade. Esta participação faz com que as empresas de pequeno e médio porte se tornem mais competitivas após a implantação da estrutura de redes. No mundo empresarial, este movimento tem despertado o interesse de muitos estudiosos e empresários no tocante à ampliação do conhecimento sobre esta nova configuração organizacional.

Esse trabalho tem como objetivo identificar e analisar estratégias mercadológicas priorizadas pelas redes supermercadistas presentes na cidade de Muriaé (MG).

Na primeira parte deste presente trabalho é abordado o referencial teórico, levando-se em consideração o conceito de redes de cooperação, os tipos de redes abordados pelos autores, o conceito de marketing e varejo, bem como as estratégias mercadológicas utilizadas no varejo. Na segunda parte é apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento desse trabalho. Já na terceira parte são apresentados os resultados conseguidos com a pesquisa e, por fim, na quarta e última parte são apresentadas as considerações finais do trabalho, evidenciando a análise dos resultados alcançados.

REFERENCIAL TEÓRICO

Redes de cooperação

A discussão sobre o fenômeno da cooperação entre empresas tem sido travada principalmente no campo da Economia Industrial. A ideia central do fenômeno da cooperação e redes de empresas tem sido mais intensamente discutida também na literatura referente ao desenvolvimento local, já que, com o melhor desempenho de empresas localizadas em determinados espaços geográficos, permitem ao local contemplar um desenvolvimento tanto econômico quanto social. Logo, a cooperação e as redes de empresas têm como ponto central um melhor desempenho competitivo, seja em nível de empresas ou em nível de localidade.

Britto (2002, p. 345) adverte “que a análise dos fatores subjacentes a um melhor desempenho competitivo deve centrar-se não apenas na empresa individual, mas principalmente na investigação das relações entre as empresas e entre estas e as demais instituições”. Portanto, a cooperação compreende todo o tipo de relacionamento que possa existir entre empresas e entre elas e outros agentes do sistema econômico.

Não existe um consenso na literatura acerca da definição que envolve o termo cooperação e redes de empresas. Cassiolato e Szapiro (2002) afirmam que além de serem diversas, são também difusas as definições, pois apresentam diferentes taxonomias relacionadas aos diferentes programas de pesquisa sobre o assunto.

Porter (1999, p. 211) define que a cooperação passa pelo conceito de aglomerado, que corresponde a “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionais e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”. O autor indica como ponto de partida para a relação entre empresas de uma área determinada a existência de fatores que sejam comuns, principalmente devido à proximidade geográfica que favorece os agentes envolvidos no processo.

Porém, Machado e Plonski (2006) afirmam que o fato de empresas se encontrarem concentradas geográfica e setorialmente não garante eficiência coletiva, isto é, o aproveitamento de todas as vantagens ou economias. No entanto, é condição necessária para possíveis desenvolvimentos posteriores que podem ocorrer ou não.

Tendo como ponto de partida o conceito de aglomerados, observa-se o desenvolvimento de relações entre empresas tanto no que diz respeito às estratégias que privilegiam ou enfocam apenas a cadeia produtiva como àquelas que enfatizam relações mais complexas.

Nesse sentido, discute-se a criação ou formação de redes de cooperação produtiva. Pyke (1992, *apud* AMATO NETO, 2000, p. 41) considera o sistema de cooperação entre empresas como um conjunto de pequenas empresas independentes, organizado em local ou região específica, as quais pertencem ao mesmo setor industrial. O autor salienta ainda que as empresas

participantes deste sistema atuam em todas as atividades, tanto para frente (a jusante) quanto para trás (a montante) no processo produtivo ou na cadeia produtiva, especializando-se em uma fase desse processo ou dessa cadeia, onde as empresas estão organizadas juntas e utilizando as instituições locais.

Para Britto (2002) rede de empresas refere-se a um conjunto organizado de unidades produtivas separáveis, de forma parcial, que operam com rendimentos crescentes, podendo tais rendimentos ser atribuídos tanto a economias de escala quanto a uma função global de custos “subaditivos”.

Já Ribault, Martinet e Lebidois (1995, *apud* ZAGO *et. al.*, 2007, p. 58) salienta que a sociedade de empresas ou rede de empresas compreende uma forma de agrupamento de empresas com o objetivo de favorecer a atividade de cada uma delas, porém, sem que essas empresas apresentem vínculo financeiro, já que tais empresas se complementam. Portanto, uma das principais características das redes, segundo esses autores, é a oportunidade de se aproveitar os benefícios de atuarem em conjunto.

Uma visão bem simples e explicativa do fenômeno das redes foi apresentada por Porter (1998, *apud* AMATO NETO, 2000, p. 46). Porter define redes como “o método organizacional de atividades econômicas através de coordenação e /ou cooperação inter-firmas”.

Enquanto a indústria utiliza com mais frequência a integração vertical, a preocupação do segmento comercial em solidificar alianças estratégicas centrou-se, num primeiro momento, apenas na vantagem de redução de custos nos processos de compra. Porém, conforme Manãs e Pacanham (2004), as empresas que compõem o segmento comercial devem estar preocupadas no que diz respeito às redes de empresas, em adquirir conhecimento, informação, tecnologia e outras fontes que constituam vantagens competitivas duradouras.

Tipos de redes

Muito se tem discutido sobre a formação de redes de empresas. Como visto anteriormente, o conceito é abrangente e complexo. Da mesma forma, estabelecer uma tipologia para as redes torna-se tarefa complexa. Muitas propostas e sugestões para a tipologia das redes têm sido feitas.

Grandori e Soda (1995, *apud* AMATO NETO, 2000, p. 47; OLAVE e AMATO NETO, 2001, p. 295; ZAGO *et. al.* 2007, p. 60), baseados em uma compilação de diversas pesquisas e trabalhos, propõem uma tipologia denominada Redes Empresariais. Tal proposta dos autores apresenta os seguintes critérios para sua classificação, a saber: a) mecanismos de cooperação; b) centralização; c) formalização. Com base nessa classificação, os autores identificaram três tipos de redes, conforme descritos abaixo:

- i) redes sociais: as relações interempresariais não possuem nenhum tipo de contrato ou acordo formal, ou seja, a característica fundamental é a informalidade nas relações;
- ii) redes burocráticas: as relações interempresariais são regidas por um contrato formal com o objetivo de regular as especificações de fornecimento, bem como a organização da rede e as condições de relacionamento entre os membros;
- iii) redes proprietárias: são caracterizadas pela formalização de acordos relativos aos direitos de propriedade entre os acionistas das empresas.

Cassarotto Filho e Pires (2001) salientam que, para as empresas de pequeno porte, só existem duas opções de redes onde elas podem competir, a saber:

- i) ser fornecedor de uma rede *topdown*, onde a empresa de pequeno porte atua como fornecedora ou sub-fornecedora de uma empresa-mãe, geralmente uma grande empresa instalada em uma determinada localidade;
- ii) ser participante de uma rede flexível de empresas de pequeno porte com o intuito de buscar vantagens competitivas que possibilitem a essas empresas tornarem-se competitivas.

Wood Jr. e Zuffo (1998) apresentam três tipos de estruturas no que diz respeito às redes, a saber:

- i) a estrutura modular, onde a organização mantém as atividades essenciais da cadeia de valores e terceiriza as atividades de suporte, mantendo o controle sobre as mesmas;
- ii) a estrutura virtual, onde ocorrem as interligações, de forma temporária, de redes de fornecedores, clientes e/ ou concorrentes;
- iii) a estrutura livre de barreiras, onde se definem funções, papéis e tarefas menos rígidas dentro da organização.

Já Corrêa (1999 *apud* VERRI, 2000) também aponta três tipos de redes, a saber:

- i) rede estratégica: desenvolvida a partir de uma empresa que controla todas as atividades;
- ii) rede linear: rede existente em torno da cadeia de valor, onde os participantes da rede são os elos da cadeia, compreendendo desde os fornecedores de matéria-prima até os clientes;
- iii) rede dinâmica: existe um relacionamento intenso e variável das empresas que compõem a rede e a liderança também não é fixa.

Mais recentemente, no que diz respeito à formação de redes, observa-se o surgimento de conceitos de *clusters* e organizações virtuais. Porter (1999) evidencia a importância dos *clusters*. O autor define *clusters* como um conjunto de empresas inter-relacionadas concentradas geograficamente e que tem como vantagem competitiva o ganho de eficiência coletiva.

No que diz respeito às organizações virtuais, observa-se o surgimento de redes de cooperação entre empresas de pequeno porte. Conforme apresentado por Olave e Amato Neto (2001), essas redes ocorrem por três motivos: a) pela possibilidade de coordenação flexível e eficiente entre as empresas; b) pelo desenvolvimento de tecnologia de informação; c) pela divisão de tarefas entre as empresas da rede.

Luamann, Galaskiewicz e Mardsen (1978, *apud* ZAGO *et. al.*, 2007, p. 61) apresentam uma classificação relacionada ao processo de formação de redes, a saber:

- i) redes competitivas, onde as empresas são consideradas entidades que buscam objetivos particulares, mantendo autonomia nas operações e estratégias, mesmo que pratiquem a cooperação, a ajuda mútua e o compartilhamento;
- ii) redes cooperativas, onde as empresas estão conscientes dos benefícios e vantagens advindos da cooperação e o coletivo impera na busca de um objetivo.

Ainda, Santos (1994, *apud* AMATO NETO, 2000, p. 49) destaca a existência de dois tipos básicos de redes de cooperação interempresariais. O primeiro deles são as redes verticais de cooperação. Tais redes pressupõem que as relações de cooperação ocorrem entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos considerados ao longo da cadeia produtiva. Logo, a cooperação ocorre entre os agentes produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços.

O segundo tipo evidenciado por Santos (1994, *apud* AMATO NETO, 2000, p. 50) são as redes horizontais de cooperação. Nesses tipos de redes as relações de cooperação ocorrem entre empresas que produzem e ofertam produtos similares, ou seja, empresas que pertencem a um mesmo setor ou ramo de atividade. Logo, as redes horizontais de cooperação são constituídas por empresas concorrentes que, quando atuam de forma isolada, encontram dificuldades na aquisição e partilha de recursos escassos de produção, no atendimento interno ou externo do mercado onde atuam e no lançamento e manutenção de novas linhas de produtos.

Marketing e varejo

Com a evolução da sociedade e das relações comerciais, surgiu a necessidade de se pensar e planejar os negócios, tendo em vista a atuação das empresas no seu mercado, através de ações neste mercado. Dessa forma, as empresas sentiram a necessidade de definir e desenvolver ações que privilegiem sua relação com o mercado, de forma estratégica. Essas ações recebem o nome de marketing.

Kotler (2000) afirma que a definição de marketing apresenta uma distinção no que diz respeito às definições sociais e gerenciais. Para a definição social, observa-se a ênfase no papel desempenhado pelo marketing na sociedade. Logo, essa definição refere-se ao processo social por onde pessoas e grupos conseguem obter o que necessitam ou desejam.

Já para a definição gerencial, Kotler (2000) e Las Casas (2006) apresentam a definição adotada pela *American Marketing Association*: “marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (KOTLER, 2000, p. 30).

Marketing está relacionado à identificação das necessidades e desejos, tanto do indivíduo quanto da sociedade, e seus esforços são direcionados no intuito de satisfazer a essas necessidades e desejos. A organização desenvolve ações de marketing também visando atingir seu objetivo de lucratividade mediante as relações de troca com seus clientes. Significa dizer que o marketing oferece o que o cliente procura com objetivo de preencher suas necessidades e desejos, ao mesmo tempo em que as organizações também visam atingir seus objetivos organizacionais.

Marketing como processo organizacional compreende atividades que não estão relacionadas apenas ao processo de comunicação com o mercado. No que diz respeito ao nível estratégico, Czinkota *at. al.* (2001), enumera três princípios do marketing, a saber: a) a existência da organização com o intuito de identificação e satisfação das necessidades dos clientes; b) essa satisfação é fruto de ações integradas de toda a organização; c) o enfoque do sucesso tanto a curto quanto a longo prazo.

É importante evidenciar que as ações mercadológicas não representam apenas ações de um departamento da empresa, mas a integração de toda a organização em prol de objetivos que visam o mercado e a sobrevivência da mesma nesse mercado.

Porter (1989) classifica as atividades de uma organização, dentro da sua cadeia de valor, em atividades primárias e atividades de apoio. Para o autor, o marketing e vendas são classificados como atividades primárias, ou seja, essenciais para a atuação e o sucesso da organização.

Dentro da estrutura de estratégias de marketing, encontra-se o varejo. O varejo é considerado um elemento do sistema de distribuição. Como o setor supermercadista encaixa-se no varejo como elemento do sistema de distribuição, cabe desenvolver um conceito para esta atividade, considerando que o mercado varejista é considerado uma das principais forças

econômicas da atualidade devido ao fato da geração de emprego e renda para as localidades, da geração de riqueza e a movimentação de todo o sistema econômico, já que compõe a cadeia de distribuição utilizada por grande parte das indústrias. Parente (2007, p. 22) aponta que o “varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”.

Las Casas (2006, p. 320), destaca o conceito de varejo adotado pela *American Marketing Association*: “unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores”.

Nota-se que nos dois conceitos elucidados, o ponto principal refere-se à oferta de bens diretamente aos consumidores finais. O varejo, portanto, está relacionado ao atendimento das necessidades do consumidor final, situando-se ao final da cadeia de distribuição.

Em relação ao marketing no varejo, as definições de varejo não se referem apenas ao ponto, aos produtos e aos preços. Referem-se também ao atendimento, ao acesso dos clientes ao estabelecimento, aos serviços que podem ser agregados ao negócio e outras variáveis que podem interferir diretamente no sucesso da organização.

Kotler (2000) aponta que os principais tipos de organizações de varejo são:

- a) lojas de varejo: é a existência de uma estrutura física para que ocorra a oferta de produtos/serviços ao consumidor final;
- b) varejo sem loja: não existe uma estrutura física para a oferta de produtos/serviços ao consumidor final;
- c) organizações de varejo: é denominado também de varejo corporativo, com a presença de várias lojas ou organizações que visam usufruir de algumas vantagens que, isoladas, não teriam condições de auferir.

Os supermercados são classificados como lojas de varejo, já que existe uma estrutura física denominada ponto de venda para a oferta de produtos/serviços. Já as redes de cooperação ou redes de empresas formadas pela associação de vários supermercados são caracterizadas como organizações de varejo e compreende “um grupo de varejistas que estabelecem uma organização central de compras e realizam esforços conjuntos de promoção” (KOTLER, 2000, p. 543). Porém, as redes de empresas podem ir além da central de compras e esforços promocionais. Podem envolver ações que possibilitam auferir vantagens cada vez maiores na utilização dos recursos das empresas que compõem a rede.

Estratégias mercadológicas no varejo

Por se tratar de lojas de varejo, os supermercados necessitam desenvolver estratégias para se relacionarem com os seus consumidores finais. Porém, com as novas configurações organizacionais e o advento das redes de cooperação, a forma como são adotadas e desenvolvidas tais estratégias devem ser analisadas, levando-se em consideração o grau de padronização estabelecido pela rede ou a total liberdade de seus associados para adotarem estratégias em particular.

Kotler (2000) destaca que os varejistas têm utilizado diversas estratégias com o intuito de atrair e reter clientes. Reter clientes tem sido o foco das estratégias de marketing dos supermercadistas, buscando alcançar a fidelidade de seus clientes. Cabe salientar que se faz necessário desenvolver estratégias mercadológicas que solidifiquem, não somente da imagem da empresa, mas também dos produtos oferecidos pelos supermercadistas.

As estratégias mercadológicas devem estar integradas para maior eficácia das mesmas. Significa dizer que deve existir coerência entre as decisões estratégicas e o relacionamento entre as estratégias adotadas.

Como estratégias mercadológicas de maior relevância utilizadas pelo setor supermercadista, destacam-se nesse trabalho as seguintes:

1) Mix de produto

Toda organização oferta algo no mercado. Este algo deve satisfazer as necessidades e desejos de um determinado público específico. Trabalhar com produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e, principalmente, os desejos dos consumidores no mercado, torna-se uma tarefa que envolve postura estratégica da organização. O mix de produtos refere-se exatamente aos produtos que são ofertados pelo supermercadista. Parente (2007) evidencia que o varejista deve equilibrar dois objetivos. O primeiro refere-se à necessidade de oferecer o mais completo mix de produtos com o intuito de atender aos diferentes segmentos de consumidores. O segundo é que uma grande variedade de produtos acarreta a necessidade de o varejista possuir maiores investimentos em estoque. O que pode ocorrer também é o investimento em produtos com giro de estoque lento, aumentando custos operacionais. O autor destaca ainda que a decisão de mix de produtos torna-se imprescindível, pois é através do mix de produtos que os varejistas poderão atender ao mercado.

2) Propaganda e promoção

A propaganda e promoção ou o composto promocional envolve aspectos relacionados à comunicação da empresa com o mercado, juntamente com estratégias que viabilizem as vendas do que a empresa oferta.

No varejo, a propaganda e promoção, segundo Parente (2007), é utilizado não apenas para atrair consumidores para o ponto de venda, mas, principalmente para motivá-los a realizar compras. É uma ferramenta de comunicação com os consumidores e de persuasão, com o objetivo de comunicar aos consumidores e despertar o interesse em adquirir produtos.

3) Atendimento e serviços ao consumidor

Parente (2007, p. 271) destaca que o atendimento e serviços ao consumidor compreendem as “atividades que apresentam um relacionamento pessoal entre o varejista e o consumidor”. Cabe salientar que essas ações têm como objetivo construir e cultivar um relacionamento duradouro com os clientes através da oferta de algo que possa ser percebido pelo cliente como benefício e que agrega valor ao negócio varejista.

Muitas empresas supermercadistas têm como diferencial ou vantagem competitiva essas ações e primam por desenvolvê-las de forma cada vez mais eficiente, focando o relacionamento com o cliente. Parente (2007) destaca os seguintes itens como ações de atendimento e serviços ao consumidor: a) estacionamento; b) horário de funcionamento; c) *merchandising* no ponto de venda; d) crediário; d) embalagem e empacotamento; e) disponibilidade da mercadoria; f) rapidez e facilidade no caixa; g) atendimento do pessoal de vendas; e h) serviços de entrega.

4) Apresentação, *layout* e exposição dos produtos

O ponto alto e visível das estratégias de marketing no varejo está centrado na loja (ou ponto de venda). As decisões que envolvam aspectos físicos da loja como disposição e exposição dos produtos no interior da loja são ações que permitem ao consumidor identificar

de forma mais clara e rápida os produtos que lhe interessam. Dessa forma, também exercem alto poder de persuasão junto ao consumidor no que diz respeito a motivá-lo para a compra.

Parente (2007) destaca que as ações relacionadas à apresentação, *layout* e exposição dos produtos provocam um impacto inicial ao consumidor, despertando sua atenção. O autor salienta que essas ações devem ter como objetivo maior produtividade e eficiência do espaço da loja, já que é nesse espaço que ocorre a relação entre varejista e consumidor.

METODOLOGIA (MATERIAIS E MÉTODOS)

O tipo de pesquisa escolhido, quanto aos fins, constituiu-se em uma investigação exploratória descritiva, baseada em ações de cooperação de entidades empresariais que compõem uma rede de empresas do setor do comércio varejista localizada na cidade de Muriaé (MG), mais precisamente o setor supermercadista.

Quanto aos meios, utilizou-se como metodologia a pesquisa de campo. Vergara (1997, p. 45) salienta que a “pesquisa de campo é investigação realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno”, o que possibilita o levantamento de dados para explicá-lo.

Utilizou-se como ferramenta de coleta de dados a entrevista junto aos proprietários, com questionários estruturados. A amostra envolveu supermercados que fazem parte das redes estudadas. Foi elaborada em quatro empresas, sendo que cada uma delas representa uma rede presente no município de Muriaé (MG).

Foi realizada coleta de dados primários através de pesquisa de campo com aplicação de questionários às empresas, com o objetivo de delinear um diagnóstico empresarial da rede de cooperação e relatar os resultados atingidos no que diz respeito ao ambiente mercadológico. Considerando que as questões envolvem conhecimentos das atividades estratégicas das empresas, a realização da entrevista realizou-se com os dirigentes das respectivas empresas ou pessoas por eles indicadas, responsáveis pelas atividades de cooperação e alianças empresariais. A partir das respostas, montou-se o perfil das redes no tocante às estratégias mercadológicas, avaliando as informações coletadas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base na pesquisa realizada junto às empresas supermercadistas representantes das redes presentes na cidade de Muriaé (MG), foi possível desenvolver as análises e apresentar os resultados que se seguem. Foram trabalhados os seguintes itens:

Marketing

Esse item da pesquisa compreende as estratégias de marketing desenvolvidas pela rede no que diz respeito à sua padronização pelos membros da rede ou não.

A pesquisa mostrou que dos supermercados pesquisados, 75% deles ficam obrigados a implantar um sistema de marketing determinado pela rede. Todos os supermercados têm a obrigação de seguir os critérios e padrões estabelecidos pela rede. O objetivo dessa padronização é a possibilidade de se trabalhar com menores custos e desenvolver ações de forma mais objetiva, visando um maior retorno.

Layout

O *layout* refere-se à disposição e arranjo físico no ponto de venda.

25% dos supermercados que compõem a pesquisa fazem alterações em seu *layout* com frequência. Para os outros 75% as alterações no *layout* não possuem uma frequência ou periodicidade e essas as ações ficam a cargo da rede. O item mais destacado é a comunicação interna em relação aos produtos expostos no ponto de venda, onde é dada ênfase à organização, à qualidade e à variedade. Existe a preocupação na comunicação no que diz respeito ao cliente com o intuito de que ele tenha um entendimento claro dos produtos, promoções e serviços oferecidos pelo supermercado.

Mix de Produto

O item mix de produto refere-se aos produtos e suas linhas que são comercializados pelos supermercados, levando-se em conta a diversificação e variedade.

Os dados apresentados mostram que 75% dos supermercados escolhem seu mix de produtos com base nas necessidades dos clientes, utilizando a estratégia de diversificação e variedade. Desses 75%, 33,33% ainda utilizam as tendências de mercado para uma melhor composição do mix de produto.

Os demais 25% compõem seu mix de acordo com variedades, porém, visando um público bem mais diversificado. Entretanto, cada rede possui seu diferencial e o usa de acordo com sua necessidade.

Promoção

As estratégias de promoção compreendem as ações de comunicação desenvolvidas pelas organizações para melhor transmitir as informações necessárias aos clientes. Essas estratégias têm também como objetivo motivar os clientes para que realizem compras.

De acordo com a pesquisa, as promoções são realizadas em todos os supermercados das redes estudadas. As promoções são efetuadas, levando-se em consideração alguma data comemorativa ou conforme necessidade da rede.

As demais promoções que não envolvam datas comemorativas são realizadas até duas vezes na semana pelos supermercados.

No que se refere aos meios de comunicação utilizados ou canais de mídia mais utilizados, os panfletos e rádio são os mais utilizados, sendo adotados por 75% dos pesquisados. Televisão e *outdoor* são utilizados por 25% dos supermercados pesquisados.

As promoções tornam-se necessárias, pois permitem atrair clientes e divulgar os demais produtos. Sua falta pode resultar em perda de mercado de forma gradativa.

Serviços que agregam valor – Relacionamento com o consumidor

Esse item especificamente refere-se às ações que envolvam serviços oferecidos pelos supermercados e que podem ser compreendidos como benefícios aos clientes. Esse tipo de ação é desenvolvido como intuito de criar relacionamentos mais duradouros com os clientes.

Todos os supermercados da pesquisa e as redes os quais estão associados utilizam da entrega em domicílio. Essa, por sua vez, é utilizada desde antes da associação dos supermercados às redes, o que se tornou um hábito essencial na cidade de Muriaé (MG).

Outros serviços utilizados que agregam valor são o crediário e o cartão fidelidade. Tanto o crediário quanto o cartão fidelidade são utilizados por 50% dos entrevistados.

O atendimento é fator primordial em todos os supermercados pesquisados. Os proprietários fazem questão de abordar os clientes com o objetivo de construir um relacionamento mais confiável, seguro e duradouro.

Os supermercados da pesquisa contam também com o atendimento através de venda pessoal em setores como padaria e hortifruti.

Cabe salientar que a tecnologia está presente em todos os supermercados que compõem a pesquisa, contemplando desde a utilização de leitores de código de barra até caixas informatizadas que propiciam um atendimento mais rápido e dinâmico.

Com base nos resultados da pesquisa, nota-se, portanto que, dos supermercados pesquisados, 75% aumentaram a lealdade do cliente e 25% se mantiveram estável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que com as constantes mudanças no ambiente onde as empresas estão inseridas e o imperativo de maior produtividade e competitividade para atuar no mercado, as empresas necessitam buscar novas formas para que se tornem aptas para sobreviverem nesse mercado. As redes de cooperação ou redes de empresas são formatos organizacionais que permitem às empresas que dela fazem parte desenvolverem vantagens competitivas que, isoladas, não desenvolveriam.

Nota-se também que as redes de empresas surgem como alternativa para as organizações de pequeno porte de se inserirem no contexto competitivo. Principalmente no segmento varejista, onde a concorrência torna-se cada vez mais acirrada.

O trabalho revelou que os supermercados se associam em redes não somente para conseguirem comprar produtos mais baratos, mas também para desenvolverem estratégias mercadológicas mais consistentes. A tendência das redes no que diz respeito à padronização das estratégias mercadológicas, evidenciadas nesse trabalho, comprova que a redução de custos e o melhor aproveitamento de recursos estão sendo ampliados para outros pontos organizacionais que não sejam apenas a possibilidade de aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores.

As estratégias mercadológicas padronizadas podem trazer como consequência para as organizações que fazem parte de redes perderem o seu item de diferenciação, já que, devido ao alto grau de concorrência no setor supermercadista, os supermercados tentam vencer a concorrência através de critérios de diferenciação em atendimento, serviços que agregam valor ao consumidor, variedade no mix de produtos e funcionalidade do ponto de venda. Porém, esse formato organizacional desponta como a principal ação estratégica para sobreviver ao aumento da concorrência e exigência dos consumidores.

Observa-se que, com os resultados da pesquisa, as lojas tornaram-se mais competitivas e que os serviços que agregam valor para o cliente têm sido uma das principais estratégias trabalhadas pelos supermercadistas. Porém, a fidelidade e a construção de relacionamentos mais duradouros com os clientes ainda são itens a serem trabalhados e estudados pelas redes supermercadistas.

Enfim, as redes mais experientes possuem maior visão estratégica e capacidade de criar um conjunto de estratégias capaz de inseri-las no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BRITTO, Jorge. **Cooperação interindustrial e redes de empresas**. In: KUPFER, David e HASENCLVER, Lia (org.). Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CASSAROTTO FILHO, Nelson e PIRES, Luís Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista de competitividade global com base na experiência italiana**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, José E. e SZAPIRO, Marina. **Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais no Brasil**. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da UFRJ, 2002.

CZINKOTA, Michael R. *et. al.* **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

MACHADO, Solange e PLONSKI, Guilherme Ary. **Dinâmica tecnológica em arranjos produtivos locais**. Disponível em: <http://www.intempres.pco.cu/Intempres2000-2004/Intempres2004/Sitio/Ponenciais/1.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2006.

MANÃS, Antonio Vico e PACANHAM, Mário Ney. Alianças estratégicas e redes associativistas como fonte de vantagem competitiva no varejo de material de construção. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo: Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, n. 014, vol. 6, abr. 2004, p. 19-33.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLAVE, Maria Elena León E AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**, São Carlos: Universidade de São Paulo, v. 8, n. 3, 2007, p. 289-303.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERRI, Francisco Tomaz Horta. Competitividade em redes de empresas que operam por projeto. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INDUSTRIAIS, 3., 2000, São Paulo. **Anais**. São Paulo: FGV, 2000. 1 CD-ROM.

WOOD JR., Thomaz e ZUFFO, Paulo K. Supply chain management. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 38, n. 3, 1998, p. 55-63.

ZAGO, Camila Avozani; CAMFIELD, Cláudio Eduardo Ramos; POLACINSKI, Édio; GODOY, Leoni Pentiado; WITTMANN, Milton Luiz. Redes associativas como inovação organizacional: estudo de caso de uma rede supermercadista. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo: Universidade de São Paulo, v. 4, n. 1, 2007, p. 57-70.