

COMPETITIVIDADE E REDES DE PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS: UMA ABORDAGEM DO SETOR DE
VAREJO ALIMENTÍCIO NO RIO GRANDE DO SUL

Dalva Maria Righi Dotto¹
Milton Luiz Wittmann²
Ricardo Andre Machado³

¹ Professora do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, doutoranda e Mestre em Desenvolvimento Regional pela UNISC.

² Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC e do Mestrado em Engenharia de Produção da UFSM e Doutor em Administração.

³ Consultor e Mestrando do Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção - UFSM.

RESUMO

Utilizar o associativismo como estratégia para buscar a competitividade tem sido uma alternativa encontrada pelos pequenos e médios empresários dos segmentos mais variados e uma prática disseminada em muitos países. No Brasil e, mais especificamente no Rio Grande do Sul, no setor de varejo alimentício as pequenas e médias empresas tem adotado a prática de associar-se em rede para desenvolverem ações conjuntas, principalmente com a intenção de fazer volume (economia de escala) e investir em marketing para atrair e conquistar clientes. Este artigo traz reflexões sobre o varejo alimentício, o comportamento do setor no Rio Grande do Sul, a competitividade e a formação de redes empresariais.

Palavras-chave: redes empresariais, varejo alimentício, competitividade, associativismo, pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

Making use of the association as strategy to look for competitiveness has been an alternative found by the small and medium businessmen of the most assorted segments and a disseminated practice in many countries. In Brazil and, more specifically in Rio Grande do Sul, in the food retail trade the small and medium enterprises have adopted the practice to associate with in chain to develop in jointed actions, mainly with the intention of making volume (scale economy) and invest in marketing, to attract and gain clients. This article brings reflections about the food retail trade, the behaviour of the sector in Rio Grande do Sul, the competitiveness in the business chains.

Keywords: Business chains, food retail trade, competitiveness, association, small and medium enterprises.

1 INTRODUÇÃO

Sobreviver num mercado cada vez mais disputado tem sido um desafio para as pequenas e médias empresas, cujas crescentes e

complexas transformações as têm levado a criar estratégias competitivas que permitem às mesmas competir com as grandes empresas.

Grande parte das empresas de pequeno porte no Rio Grande do Sul, segundo a Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais – SEDAI/RS (2000), tem grande dificuldade de sobrevivência. Diferentemente das grandes empresas, as pequenas não possuem economia de escala, possuem pouco poder de negociação com fornecedores e, também, recursos escassos para investir em ferramentas de marketing para atrair e conquistar clientes.

O setor de varejo alimentício em lojas, no Rio Grande do Sul, tem se caracterizado pela grande representatividade de atuação de grandes empresas como hipermercados e supermercados convencionais sendo que, segundo o Sindigêneros-RS (Sindicato do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios), citado por Severo (2001), mais de 50% das vendas do setor no Estado, são efetuadas por somente três destas empresas. Atuando paralelamente com estas grandes empresas do setor, estão as pequenas empresas, comumente chamadas de pequenos e médios supermercados, ou ainda, minimercados e supermercados compactos, que encontram dificuldades de competir com as redes de supermercados convencionais ou hipermercados. A busca de solução conjunta por algumas empresas fez surgir, primeiramente, centrais de compras e, posteriormente, associações de empresas cuja finalidade é definir estratégias conjuntas para necessidades que são afins. Desta forma, unindo-se em redes de empresas estas procuram fortalecimento e competitividade (Ferreira, 2001), potencializando suas características através da união entre parceiros.

No Brasil, a exemplo de vários países da Europa, em especial a experiência italiana (Casarotto e Pires, 1999), tem-se verificado um crescimento acentuado deste modelo de associativismo. No Rio Grande do Sul, as redes de pequenas empresas, principalmente no setor de varejo alimentício tem-se proliferado. Desta forma, com ações conjuntas, quando estrategicamente conveniente e preservando a individualidade, estas pequenas empresas enfrentam a concorrência, procurando manter a lucratividade e sobrevivência ameaçada.

Recentemente tem-se verificado um crescente aumento de formação de redes de pequenos e médios supermercados. De

acordo com Ferreira (2001, p. 76), "de norte a sul do Brasil, os pequenos supermercados se organizam para manter a competitividade. Cresce sistematicamente a formação de grupos cuja intenção é fazer volume para negociar melhor com fornecedores".

2 COMPETITIVIDADE E VANTAGEM COMPETITIVA

O grande volume de empresas atuando e as constantes mudanças no mercado obrigam as empresas a modernizarem-se, para garantir sua sobrevivência. De uma forma geral, as empresas buscam adotar estratégias competitivas com o objetivo de capacitá-las a concorrer em preço, esforço de venda ou diferenciação de produto/mix de produtos e qualidade de serviço, de acordo com o mercado concorrencial.

Entretanto, o mercado associa-se a regras de competitividade, que enquanto tradicionalmente eram definidas como meios para aumentar a produtividade e lucros, Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996, p. 3) as definem como: "a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado". Apesar da empresa ser elemento central para análise da competitividade, segundo os mesmos autores os fatores determinantes desta vão além da própria empresa, associando-se a fatores além dos empresariais, que são de controle da própria empresa, a fatores estruturais e sistêmicos.

Os fatores estruturais, nos quais a empresa tem capacidade limitada de atuação, englobam o mercado (tamanho e dinamismo, grau de sofisticação e acesso a mercados internacionais), a configuração da indústria (desempenho e capacitação, estrutura patrimonial e produtiva e articulações na cadeia) e regime de incentivos e regulação da concorrência (aparato legal, política fiscal e financeira, política comercial e papel do Estado).

Finalmente, os fatores sistêmicos são aqueles sobre os quais a empresa tem pouca ou nenhuma possibilidade de intervenção e nesta categoria estão incluídos (a) os fatores macroeconômicos (taxa de câmbio, tributos, taxa de crescimento do PIB, oferta de crédito e taxas de juros e política salarial); (b) político-institucional

(política tributária e tarifária, apoio fiscal ao risco tecnológico, poder de compra do governo); (c) legais-regulatórios (políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor, de regulação do capital estrangeiro); (d) infra-estruturais (energia, transportes, telecomunicações, insumos básicos e serviços tecnológicos); (e) sociais (sistema de qualificação de mão-de-obra, políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhista e de seguridade social); e (f) internacionais (tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimentos de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais e acordos internacionais).

As empresas obtêm vantagem competitiva quando satisfazem mais as necessidades dos consumidores do que os concorrentes. Na busca por vantagem competitiva e melhor posicionamento da empresa no mercado, faz-se necessário conhecer e avaliar as oportunidades e ameaças do mercado. Porter (1989) identificou cinco forças que determinam a natureza e o grau de competição em um setor, ou seja: a entrada de novos concorrentes; a ameaça de produtos substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Vantagens de custo e de marketing são itens que podem auxiliar as empresas na obtenção de vantagens competitivas, à medida em que se tornem o produtor com custo mais baixo no mercado e/ou oferecer um produto/serviço com uma diferenciação vantajosa para o consumidor, isto faz com que um maior número de clientes possam optar por adquirir estes produtos/serviços.

Considerando-se que os mercados consistem em compradores que diferem quanto aos desejos, recursos, localidades, atitudes e práticas de compra, outra estratégia de vantagem competitiva é a segmentação de mercado (ou de foco), onde o mercado é dividido em grupos com necessidades similares. Dependendo do produto, a empresa pode usar a estratégia não segmentada (marketing de massa), o que significa atuar igualmente no mercado global, ou usar a estratégia multisegmentada, quando a empresa formula estratégias diferentes de acordo com as especificidades dos diferentes segmentos, ou ainda pode usar a estratégia de segmentação única (marketing de nicho), onde a atuação se restringe a um segmento somente - o mais lucrativo-. (LONGENECKER, MOORE e

PETTY, 1998). Outras táticas usadas são os programas dedicados à criação e controle da qualidade de produtos e serviços ao cliente, ao gerenciamento da qualidade total (TQM) e do serviço ao cliente, potencializando o atendimento e a satisfação do mesmo.

As estratégias abordadas são algumas práticas usadas na busca da vantagem competitiva, porém deve-se considerar que nenhuma estratégia é a melhor para todas as empresas. Cada empresa e/ou produto deve determinar qual estratégia é mais coerente com sua posição no mercado, seus objetivos, oportunidades e recursos.

3 REDES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Pequenas e médias empresas, com pequena economia de escala, que tradicionalmente servem para a sobrevivência dos sócios e funcionários através da realização de negócios em mercados locais, se organizam para aumentar a competitividade melhorando economias regionais. Conforme Costa (2001, p.5), "na atualidade, as médias e pequenas empresas, quando competitivas em condições de mercado, têm papel decisivo no crescimento da economia". Dentro deste contexto, tem crescido sistematicamente a formação de grupos de pequenas empresas cuja intenção, segundo Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1996), consiste em formar relações solidárias através de trocas de experiências, compartilhamento de recursos, diminuição de custos, aumento da economia de escala, criação de imagem positiva dentro do mercado, expansão dos negócios e melhoria no atendimento aos consumidores.

Na Europa, em países como a Itália e Alemanha há exemplos bem sucedidos de associação de pequenas empresas. Na Itália cita-se a experiência do consórcio de valorização da batata típica da Bologna que reúne quatro cooperativas de pequenos produtores (aproximadamente 450 agricultores), 11 operadores comerciais privados (com outros 350 agricultores) e duas associações de produtores. Através deste consórcio que tem critérios bem definidos em relação à seleção de sementes, produção e comercialização com marca própria, os pequenos produtores conseguiram agregar valor ao produto e, assim, garantir uma posição diferenciada no mercado (CASAROTTO e PIRES, 1999).

Já na Alemanha o IAD (Instituto Alemão para o Desenvolvimento), segundo os mesmos autores, adota o

entrelaçamento (cooperação) entre empresas como um dos quatro fatores que criam a competitividade. Os demais fatores são ação conjunta do Estado, empresariado e outros atores que aperfeiçoam o tecido institucional; entrelaçamento entre empresas e instituições de suporte; e competitividade ao nível da empresa com flexibilidade, agilidade, qualidade e produtividade. Ainda segundo o IAD, a cooperação necessita de: a) troca de informações entre várias empresas; b) estabelecimento de um intercâmbio de idéias; c) desenvolvimento de visão estratégica; d) definição de áreas de atuação; e) análise conjunta de problemas e solução em comum; e f) definição de contribuições de parceiros.

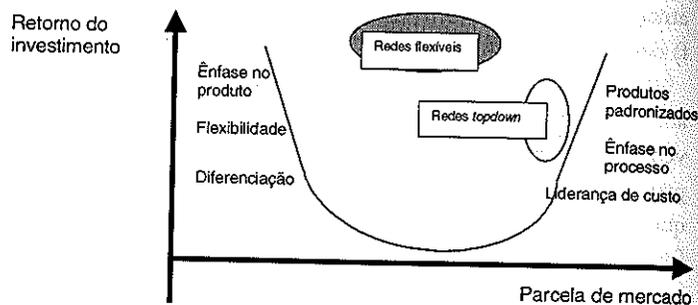
Há diferentes formas de associativismo que podem ser adotadas pelas pequenas empresas, como: a) centrais de compra e venda onde se negocia a oferta de um grupo de produtos ou os produtos de um determinado grupo de empresas; b) franquias em que uma empresa detém a marca e determina a metodologia e o fornecimento de produtos e serviços; c) consórcios que são compostos por um número pré-fixado de empresas que se unem através de um contrato com objeto e finalidade bem definidas e determinadas, não podendo existir conselho ou diretoria e tampouco integralização de ações; e d) rede empresarial, que é a união de empresas homogêneas, de um mesmo segmento, que se unem em uma entidade juridicamente estabelecida, com objetivos de criar uma central de negócios em que a negociação é efetuada em conjunto e a compra é individualizada; definir uma marca comum; implementar novas oportunidades de negócios; estabelecer parcerias e desenvolver o marketing compartilhado (SEDAI/RS, 2000).

Pequenas empresas geralmente são mais flexíveis e ágeis do que as grandes empresas nas funções produtivas. Em contrapartida, possuem desvantagens em termos de consolidação da marca, logística e tecnologia. Uma forma de superá-las, segundo Casarotto e Pires (1999), é a criação de redes flexíveis de pequenas e médias empresas, em que empresas do mesmo segmento, setor ou território colaboram entre si com o objetivo principal de juntar esforços em funções em que há necessidade de uma escala maior e maior capacidade inovativa para a sua viabilidade competitiva.

Casarotto e Pires (1999) afirmam que as pequenas empresas possuem dificuldades ou maiores limitações para competirem isoladamente. Acrescentam que, considerando-se a Curva U (Figura 1) e estratégias competitivas genéricas de Porter (1989, p.33), a

passagem de pequeno para grande porte, se for lenta, pode levar a empresa a passar pela 'barriga' da curva U e, para ser rápida, exige muitos investimentos. Portanto, segundo os autores, para a pequena empresa manter-se competitiva resta "ser fornecedora numa rede *topdown* ou ser participante de uma rede flexível de pequenas empresas".

Figura 1 - Curva "U" e estratégias competitivas genéricas ampliadas
Fonte: PORTER, M.E. (1986), adaptado por Casarotto e Pires (1999, p.29).



Redes *topdown* formam-se sob o controle de uma empresa maior que se utiliza da terceirização, subcontratação, facção e outras formas de repasse da produção. É o que ocorre atualmente com grandes empresas montadoras de veículos que terceirizam a fabricação de grande parte das peças e sub-conjuntos para pequenas e médias empresas, formando uma rede integrada, mas dependente da empresa mãe, que coordena as demais.

Ao implementar um processo associativo de pequenas empresas tem-se alguns entraves e, também, benefícios. Os principais problemas a serem superados são: a infidelidade dos associados, excessos de expectativa, falta de comprometimento com o processo e, principalmente, conscientização dos associados de que devem abandonar o individualismo, saber tolerar, ceder e aceitar o concorrente como um semelhante e parceiro. Quanto aos benefícios proporcionados às pequenas empresas que participam de uma rede, citam-se: a) definição de estratégias conjuntas; b) preservação da individualidade e proteção aos dados da empresa; c) valorização de marcas e compartilhamento de marketing; d) redução de custos de produção e riscos de investimentos; e) intensificação

da comunicação e do acesso à informação; f) ampliação da escala produtiva e das dimensões de mercado; e g) facilidades de acesso ao crédito e à capacitação gerencial. (SEDAI/RS, 2000)

Como principais características de uma rede que pretenda obter sucesso no mercado, cita-se em primeiro lugar a versatilidade e capacidade de adaptação às novas condições ambientais nacionais e internacionais, com a utilização de uma estrutura operacional mínima. Em segundo lugar, é necessária a união de empresas de um setor ou segmento ou território que tenham ou adotem o modelo e a filosofia do associativismo para, em conjunto, realizarem parcerias com os fornecedores, sejam de matéria-prima, de equipamentos ou tecnologia, empresas de serviço e suporte especializado. Também é importante compartilhar as atividades de marketing buscando mecanismos para satisfazer e/ou encantar os clientes, gerando uma demanda lucrativa.

4 O SISTEMA DE VAREJO

No varejo, a competitividade é um elemento de grande importância, pois este setor, que faz o elo de ligação entre a indústria e o consumidor final, está assumindo importância crescente no panorama empresarial no Brasil e no mundo. Com a expansão das empresas varejistas, estas "... passam a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão, e desempenham papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira" (PARENTE, 2000, p.20).

O varejo, de acordo com a American Marketing Association, citada por Las Casas (2000, p.17), "é uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos consumidores".

Desempenhando este papel de intermediário, o varejista faz parte do sistema de distribuição entre o produtor e o consumidor e assume cada vez mais um papel pró-ativo na identificação de necessidades e desejos do consumidor e na definição do que deverá ser produzido para atender às expectativas do mercado. Também mantém uma interligação direta com os consumidores e fornecedores, através dos fluxos físicos, de posse, de informação, de pagamento e de promoção (Figura 2). Na função de varejista

inclui-se, além daquelas empresas que comercializam nas lojas, a comercialização feita por telefone, pelo correio, pela internet e, também, diretamente na casa do consumidor.

4.1 Varejo alimentício em lojas

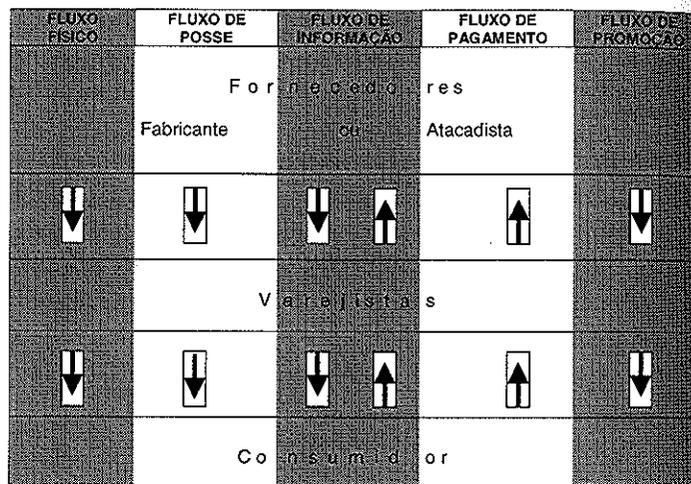


Figura 2 - Os cinco fluxos do varejo
Fonte: PARENTE, J. 2000, p.23

Dentre os vários ramos em que o varejo se segmenta no Brasil, destaca-se o varejo alimentício com lojas que se apresenta muito desenvolvido.

As empresas que operam no Brasil têm acompanhado as tendências mundiais apresentando uma variedade muito completa de modelos e formatos de lojas, que atendem as diversas características e necessidades de mercado (PARENTE, 2000, p.30).

Estudo realizado pela Abras (Associação Brasileira de Supermercados), citado por Parente (2000), classifica as lojas de acordo com área de vendas, número médio de itens, percentual de vendas não alimentos, número de *check-outs* e seções e segundo o formato, que pode ser bares (botecos, botequins, lancherias e cafés), mercearias (armazéns e empórios), padarias, minimercado, loja de conveniência, supermercado compacto, supermercado convencional, superloja, hipermercado e clube atacadista (Quadro 1).

Quadro 1 - Varejo alimentício – formatos de lojas

Formatos de loja	Área de vendas/m ²	Nº médio de itens	% de vendas não-alimentos	Nº de <i>Check outs</i>	Seções
Bares ²	20-50	300	1	-	Mercearia, lanches e bebidas
Mercearias ²	20-50	500	3	-	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Padaria ²	50-100	1.000	1	-	Padaria, mercearia, frios, laticínios e bazar
Minimercado	50-100	1.000	3	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Loja de Conveniência ¹	50-250	1.000	3	1-2	Mercearia, frios, laticínios, bazar, lanches
Supermercado compacto ¹	300-700	4.000	3	2-6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar
Supermercado convencional ¹	700-2.500	9.000	6	7-20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria e bazar
Superloja	3.000-5.000	14.000	12	25-36	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar, têxtil e eletrônicos
Hipermercado ¹	7.000-16.000	45.000	30	55-90	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar, têxtil e eletrônicos
Clube Atacadista	5.000-12.000	5.000	35	25-35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil e eletrônicos

Fonte: PARENTE (2000, p.30), adaptado de estudo coordenado pela Abras.

1. Extraído de estudo coordenado pela Abras, em *Superhiper*.
2. São modelos que, em geral, não utilizam *check-outs*.

Conforme o instituto de pesquisa A. C. Nielson, citado por Parente (2000), tem se verificado no Brasil um crescimento de pequenos pontos de venda de bens de consumo não duráveis. Segundo pesquisa efetuada por este Instituto, em 1992 existiam no Brasil 238 mil mercearias enquanto que no ano de 1998 este número chegou a 322 mil lojas, incluindo pequenos supermercados e mercearias (Parente, 2000).

Segundo o mesmo autor, em função deste crescimento, as empresas de porte como Gessy Lever, Garoto, Nestlé e Fleischmann Royal Nabisco promovem ações de marketing e de logística específicas para este segmento. Ainda segundo Parente (2000), metade das vendas da Nestlé, que comercializa as marcas Nescau e Leite Moça, entre outras, é obtida junto aos pequenos varejistas. Diferentemente do que é negociado com grandes supermercados, a estratégia adotada consiste em manter, basicamente, os produtos-chave do portfólio de 540 itens, em bares, mercearias e pequenos

supermercados, expondo em pequena prateleira, ao lado de apenas outras 3 ou 4 marcas, ganhando a atenção do consumidor exatamente pela menor concorrência. A empresa Gessy Lever utiliza como estratégia de ação o desenvolvimento de campanhas promocionais específicas para os consumidores dos pequenos varejistas, pois estes nem sempre têm capital para investirem sozinhos em ações promocionais como, por exemplo, a distribuição de brindes. Já a Garoto desenvolveu centros de distribuição, onde mantém estoque para atendimento rápido ao pequeno varejista, com possibilidade de contato *on-line*.

Ainda que importante na economia brasileira, segundo pesquisa conduzida pelo IBGE, citado por Parente (2000), - os gastos familiares realizados no varejo alimentício superam os gastos no varejo não alimentício - e, inclusive, tendo tratamento diferenciado por algumas indústrias, o pequeno varejista do setor enfrenta uma concorrência muito forte das grandes cadeias de supermercados que estão se expandindo no Brasil e, mais especificamente, no Rio Grande do Sul.

De acordo com o Sindigêneros-RS (Sindicato do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios), citado por Severo (2001), existem hoje três grandes grupos que controlam 60% do setor no estado do Rio Grande do Sul, que são Sonae, Carrefour e Zaffari. Em Porto Alegre, o percentual de vendas de produtos alimentícios efetuado pelas três maiores redes é mais elevado chegando a 94% do total.

Em alguns municípios do Rio Grande do Sul, como Santa Maria e Pelotas, os empresários do setor estão mobilizando as autoridades no sentido de limitar o tamanho das lojas, restringindo os novos empreendimentos no setor à área máxima de 1.500 m². Em Porto Alegre e Passo Fundo já existem leis municipais com esta restrição. O principal argumento em defesa da restrição é preservar os pequenos e médios empresários e manter a concorrência para não causar impacto sócio-econômico na região. Há indícios de que o fato da cesta básica de Porto Alegre ser, atualmente, a mais cara das capitais brasileiras é decorrência da concentração das vendas do setor em apenas três companhias (, 2001).

Em relação ao setor de varejo alimentício no Rio Grande do Sul, o ranking, divulgado pela AGAS (Associação Gaúcha de Supermercados), mostra que com a aquisição em 1999 do Extra Econômico e o Nacional, a Sonae que ocupa a 4ª colocação no

ranking nacional, assumiu a liderança gaúcha com 168 lojas, 21.028 funcionários, R\$3.441.418.775,00 de faturamento bruto em 2001. O segundo lugar é ocupado pela Cia Zaffari Comércio e Indústria e o terceiro pela Comercial Unida de Cereais Ltda (Quadro 2).

4.2 Redes de pequenas empresas de varejo alimentício e o marketing

Assim como em outros diferentes setores da economia, as redes de pequenas empresas do setor de varejo alimentício estão sendo formadas no Brasil. Segundo Paulo Goelzer, vice-presidente sênior do IGA (Aliança Internacional de Varejo), citado por Tanabe (2001), uma organização franqueadora com 4 mil supermercados associados em todo o mundo e faturamento anual de US\$ 19 bilhões, o empresário de médio e pequeno porte, ao competir na área do varejo deve copiar das grandes corporações:

...somente o que é apropriado para sua vocação, estrutura e recursos e não simplesmente imitar indiscriminadamente o sucesso do outro. As empresas precisam olhar menos as grandes redes e mais para os consumidores, procurando antecipar as suas necessidades. Para exemplificar, isso pode significar mais variedade no setor de confeitaria ou açougue, onde a carne já pode ser recheada, e mais opções de jornais e revistas ou cafeteria para uma loja metropolitana. (GOELZER, citado por TANABE, 2001, p.7).

Barrizzelli, citado por Ferreira (2001, p.76), afirma que "a vitória das associações se explica pelo direcionamento inteligente do foco, pois a atenção concentrada apenas no preço se esgota com o tempo". Em pesquisa realizada pela FIA-USP (Faculdade Instituto de Administração da Universidade de São Paulo), citada pelo mesmo autor, comprovou-se a distorção do foco de atenção dos pequenos. Foi constatado que estes se concentravam em atividades pouco lucrativas, pois enquanto 80% do tempo eram direcionados a compra, somente 10% do tempo eram usados para tarefas de administração e finanças e outros 10% para a venda.

Quadro 2 - As dez maiores empresas de varejo alimentício do Rio Grande do Sul / 2001

Class2 001	Class 2000	Empresa	Sede	Faturamento bruto em 2001 (R\$)	% do faturamento do setor	Número de lojas	Número de funcionários
1	1	Sonae Distribuição Brasil S/A	Porto Alegre	3.411.418.775	4,7	168	21.028
2	2	Cia.Zaffari Comércio e Indústria	Porto Alegre	838.619.778	1,2	22	6.850
3	3	Comercial Unida de Cereais Ltda	São Leopoldo	115.233.765	0,1589	20	1.334
4	6	Supermercado Guanabara S/A	Rio Grande	87.807.190	0,1211	8	1.100
5	9	Supermercado Baklizi Ltda	Uruguaiana	77.353.898	0,1067	5	741
6	5	Comercial Zaffari Ltda	Passo Fundo	76.288.093	0,1052	12	878
7	7	Comercial Cesa S/A	Caxias do Sul	73.120.567	0,1009	13	769
8	8	Importadora e Exportadora de Cereais Ltda	Lajeado	66.306.636	0,0915	11	619
9	4	ASUN Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda	Gravataí	64.000.000	0,0883	14	1.400
10	10	Tischler & Cia Ltda	Cachoeira do Sul	44.374.000	0,0612	9	532

Fonte: disponível em http://www.agas.com.br/ranking_rs/index.htm. Acesso em 04/11/2002

O autor enfatiza que o marketing deve ser a prioridade, com o objetivo de incrementar as parcerias com fornecedores para eliminar estoques, fazer exposição contínua, estruturar os espaços e aproveitar ao máximo a área do mercado para vender. Marketing, de acordo com Kotler (2000, p. 30) "é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros". Também Prado e Marchetti (1996) salientam que o marketing deve ter atenção especial no setor de varejo alimentício, pois a satisfação do consumidor é um dos principais instrumentos de diferenciação entre uma empresa e sua concorrência e, em decorrência, é uma das principais fontes para a conquista do lucro.

Referindo-se à vantagem competitiva no setor de varejo, Magalhães (1998) afirma que esta é obtida através de um diferencial exclusivo e este

...é a qualidade percebida pelo cliente, que distingue sua empresa, de forma positiva, de sua concorrência. Quando fazemos uma avaliação sobre o poder e o valor das marcas no mercado, percebemos que o varejo nunca foi muito forte nessa área. Na verdade seu papel sempre foi mais o de comercializar grandes marcas do que criá-las (MAGALHÃES, 1998, p. 131).

No estado de São Paulo, o Sincovaga (Sindicato do Comércio Varejista do Estado de São Paulo) ao constatar as deficiências das pequenas empresas está apoiando as associações, com um projeto que visa fortalecer os pequenos pontos de comércio com a formalização dos grupos que já vinham atuando informalmente e tentar resolver as questões fiscais. O presidente do Sincovaga entende que "o futuro dos pequenos está nos grupos de negócio, na solidariedade entre eles, e isso se justifica ainda mais porque a indústria hoje pensa e atua em escala" (TANAKA, citado por FERREIRA, 2001, p.77).

No Rio Grande do Sul, embora se encontrem poucas informações a respeito da formação de redes de pequenos mercados, há, visivelmente, uma proliferação das mesmas. As formas de associação destes são diversas, sendo que muitas se formaram espontaneamente, por iniciativa dos proprietários das pequenas

empresas. Há, também, um programa de incentivo à formação de redes de cooperação de pequenas empresas, fomentado pelo Governo do Estado, que engloba o setor de atuação de varejistas de produtos alimentícios, que está em fase de implantação.

Este programa é realizado em parceria com universidades comunitárias e objetiva promover a cooperação entre empresas e oferecer suporte técnico à formação e consolidação de redes. O Programa prevê assessoria de técnicos especializados no período de consolidação da rede, cursos gratuitos de capacitação gerencial, elaboração de planejamento estratégico assessorado por um consultor e acesso facilitado a linhas de crédito em banco estadual. (SEDAI/RS, 2000)

5 CONCLUSÃO

Ao considerarmos que a pequena e média empresa oferecem oportunidades de emprego e crescimento da economia, estimulam a competição econômica e auxiliam as grandes empresas, principalmente nas funções de distribuição (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1998), constata-se a importância destas no mercado e a necessidade de sua sobrevivência.

Um dos fatores que leva à condição de excelência ou de sobrevivência das pequenas e médias empresas é a competência em somar esforços e criar parcerias dentro do mesmo segmento de atuação. Esta soma de esforços depende, fundamentalmente, da filosofia da associação, que deve ter como premissas a democratização que busca a participação de todos, a sinergia participativa para um comprometimento efetivo e a capacidade de auto-inovação para fazer frente à necessidade de modernização, oriunda da competitividade crescente.

Quando as pequenas empresas associam-se em redes, há benefícios tanto para as empresas quanto para a região: no caso das empresas há ganhos em termos de competitividade e estímulos aos seus associados a buscarem sempre o desenvolvimento do setor e região, dando-lhes uma característica não só reivindicatória como também de proatividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGAS. Desenvolvido pela Associação Gaúcha de Supermercados. 2002. Disponível em: <http://www.agas.com.br/ranking_rs/index.htm>. Acesso em: 04/11/2002.
- CABRAL, A. C. A. *Novos arranjos cooperativos: alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global. - competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CASAROTTO Fº, N.; PIRES, L.H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento regional*. São Paulo: Atlas, 1999.
- COSTA, M. T. *As pequenas e médias empresas no desenvolvimento local: conceito e experiências - Competitividade e Desenvolvimento. Atores e Instituições Locais*. São Paulo: Senac, 2001.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brasil - Desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- FERREIRA, J. Com a força de Gigantes. *Revista Supervarejo*, maio de 2001.
- HENRIQUES, H. S.; SOARES, M. *Revolta do princípio: a revolução do pequeno*. São Paulo: Sebrae, 1996.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. Prentice Hall. São Paulo, 2000.
- LAS CASAS, A. L. *Marketing de varejo*. São Paulo: Atlas. 2000.
- LONGENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, J. *Administração de pequenas empresas - ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books. 1998.
- MAGALHÃES, D. *Alternativas estratégicas para o varejo no Brasil*. Florianópolis: Editora do Autor, 1998.
- MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. *Varejo - administração de empresas comerciais*. São Paulo: Senac, 1997.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRADO, P. H. M.; MARCHETTI, R. Z. *Varejo competitivo*. São

Paulo: Atlas, 1996.

SEDAI/RS. Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais – Governo do Rio Grande do Sul. *Folder sobre Redes de Cooperação*. Porto Alegre: SEDA, 2000.

SEVERO, R. Supermercadistas de pequeno porte reagem contra grandes grupos. *Jornal Gazeta Mercantil*, Porto Alegre, 08 de outubro de 2001. Caderno do Rio Grande do Sul. p. 1 e 3.

TANABE, S. Nada de Super-Homem. Tenha personalidade. *Revista Supergiro*. São Paulo. Abril de 2001.