

A busca da competitividade através da formação de uma rede de empresas: um estudo na Central Mais Supermercados

Claudete Fogliato Ribeiro (UNIFRA) claufr@terra.com.br
Lindiane da Veiga Baisch (UNIFRA) lindianeveiga@hotmail.com
Luis Henrique Ramos Camfield (UNIFRA) luishenrique@unifra.br

Resumo

A formação de redes de empresas representa importante estratégia interempresarial para a promoção do desenvolvimento e de vantagens competitivas. A globalização da economia e seus efeitos, principalmente relacionados com os avanços da tecnologia e a concorrência acirrada, impõem às empresas a necessidade de buscar inovações e novos métodos de administração. Acredita-se que a temática do estudo é relevante, pois se trata de um assunto ainda recente, necessitando assim de conhecimento mais profundo, por parte do universo acadêmico e empresarial. O estudo buscou aprofundar o conhecimento teórico através de uma análise crítica, diagnosticando a percepção dos empresários quanto aos resultados alcançados após integrarem a uma rede de empresas. Utilizou-se como metodologia, um estudo exploratório, composto de pesquisa bibliográfica e de campo. O estudo permitiu identificar e analisar as principais vantagens, satisfações e insatisfações junto ao desenvolvimento das atividades operacionais da Central Mais Supermercado, localizada em Santa Maia(RS). Este artigo ressalta a importância da formação de Redes de Empresas como estratégia de competitividade, sobrevivência e alternativa para que as empresas do ramo supermercadista possam cumprir o seu papel econômico e social buscando redução de custos e oferecendo serviços e produtos com qualidade proporcionando a conquista da clientela. Palavras chave: Rede de Empresas; Competitividade; Estratégia.

1 INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados vem impondo às organizações a formulação de políticas de desenvolvimento e a busca de novas formas de pensar e atuar estrategicamente. Sobreviver num mercado competitivo tem sido um dos desafios enfrentados pela pequena e média empresa. Essa realidade tem direcionado muitos empreendedores a utilizarem a alternativa de associar-se a outras empresas do mesmo segmento formando redes.

As empresas participantes cooperam para alavancar sua participação no mercado, dividem riscos e procuram alcançar um conjunto de objetivos comuns e compartilhados. Apresentam, como uma de suas características, estarem localizadas em áreas mais próximas ao consumidor, como os bairros das cidades maiores ou em cidades do interior. E é nesse espaço de mercado, o dos supermercados de vizinhança, que os pequenos e médios têm conseguido permanecer.

A união de pequenos empresários, do ramo de varejo, predominantemente de gêneros alimentícios (supermercados), para adquirir mercadorias em conjunto através de centrais de compra é uma estratégia para enfrentar a concorrência das grandes redes. Essa alternativa permite ao pequeno empresário, que não tem demanda em grandes volumes, adquirir produtos diretamente do fabricante. Com isso, eliminam-se atravessadores e atacadistas. O resultado é um preço mais em conta, que pode ser repassado ao consumidor.

O mercado brasileiro apresenta-se de forma dinâmica, as variáveis ambientais, econômicas, concorrências, os consumidores e outros, mudam com uma velocidade muito grande, afetando a todos, sem considerar o tamanho da empresa, exigindo um monitoramento mantendo-se atualizado para fazer as devidas adaptações. Ambientes hostis e turbulentos requerem planejamento (LAS CASAS, 1999).

Esse cenário, de sobreviver num mercado cada vez mais disputado, tem sido um desafio para os pequenos e médios mercados de varejo alimentício, pois as crescentes e complexas transformações têm levado essas empresas/organizações a buscar estratégias competitivas que permitem competir com grandes empresas do setor.

As redes são importantíssimas na nova concorrência econômica. Ernest *apud* Castells (1999, p.211) menciona que dois fatores são fontes neste processo de transformação organizacional:

A globalização de mercados e insumos e a drástica transformação tecnológica, que torna os equipamentos constantemente obsoletos e força a contínua atualização das empresas em termos de informações sobre processos e produtos. Neste contexto, a cooperação não é apenas uma maneira de dividir custos e recursos, mas constitui uma apólice de seguro contra alguma decisão errada sobre a tecnologia: as conseqüências de tal decisão também seriam sofridas pelos concorrentes, visto que as redes são ubíquas e interligadas.

Acredita-se que o tema proposto seja relevante, pois se trata de um assunto ainda recente, necessitando assim de conhecimento mais profundo, por parte do universo acadêmico e empresarial.

O principal objetivo deste trabalho foi diagnosticar a percepção dos empresários quanto aos resultados alcançados pelas empresas após integrarem uma rede de empresas e os principais aspectos a serem melhorados.

O objetivo geral foi aprofundar o conhecimento teórico proporcionando uma perspectiva crítica de análise através de uma pesquisa realizada em uma rede de supermercados demonstrando assim a atual realidade empresarial deste modelo de gestão.

Vale ressaltar o trabalho foi desenvolvido em Rede de empresas formada por pequenas e médias empresas do ramo supermercadistas, apresentam problemas semelhantes e buscam soluções em comum. Desta forma, tais empreendimentos quebram o isolamento, promovem o associativismo e o desenvolvimento da competitividade da empresa, do setor e da economia local e regional. É necessário notar que os participantes possuem valores e objetivos semelhantes, porém, dinâmicas diferenciadas de trabalho. Para isso é preciso desenvolver um estudo a fim de conhecer a realidade pesquisada.

2 ESTRUTURAÇÃO DO SETOR COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE

A elaboração de estratégias competitivas é fundamental para competitividade organizacional. Porter (1999) analisa a estratégia competitiva como uma das atividades essenciais para as organizações obterem uma posição lucrativa no mercado na qual estão inseridas.

A estratégia é um processo combinatório de diversas abordagens, de diferentes escolas ou linhas do pensamento, conforme apresenta Mintzberg (2000): escola do Design, do Planejamento, do Posicionamento, a Empreendedora, a Cognitiva, a do Aprendizado, a do Poder, a Cultural, a do Ambiental e a de Configuração. É através da estratégia que a empresa irá se posicionar na tomada de decisões, quanto à corporação e a competitividade, ou seja, como fará o direcionamento da organização, a fim de agir diante das ameaças da concorrência.

De acordo com Las Casas (1999), planejamento estratégico é a identificação de fatores competitivos de mercado e potencial interno, para atingir metas e planos de ação que resultem em vantagem frente à concorrência, com base na análise sistemática do ambiente de atuação prevista para um determinado período. O planejamento vem auxiliando pequenas e médias empresas a obter sucesso em situações de crescimento e se reestruturarem para superar crises. Entre outros pontos, ele auxilia as empresas a definir a estratégia de crescimento a determinação do preço de venda de seus produtos e/ou serviços, a analisar a rentabilidade do negócio, além da elaboração de orçamentos e na administração de caixas.

De acordo com a Lukianocenko (2004) as redes médias de supermercados no ano de 2003, apresentaram crescimento em vendas da ordem de 0,4%, somando R\$ 13,5 bilhões de faturamento, representando 15,5% do total do auto-serviço. As empresas de menor porte têm buscado conquistar seu espaço, de um lado, implantando mudanças em seus sistemas de gestão e operação, buscando conseguir condições de prazo e preços junto aos seus fornecedores, associando-se às redes de negócio, investindo em nichos específicos e adequação e ampliando seus sortimentos; e de outro lado, amparando-se na mudança no hábito do consumidor, que tem buscado opção em lojas menores e mais próximas.

As empresas em geral, precisam fazer sua parte no que se refere às estratégias e estruturas administrativas, definindo metas realistas, essenciais, implantando modelos estratégicos de vantagens superiores, estruturas organizacionais processuais e profissionalizantes. Para fazer face à nova era digital da competição e criar produtos e serviços cujo objetivo é oferecer valor para seus clientes/consumidores e acabar com a cultura do lucro á curto prazo.

As vantagens competitivas aplicam-se principalmente, mas não exclusivamente, a situações de concorrência: são aqueles fatores que contribuem para que um produto, serviço ou empresa tenha sucesso em relação aos concorrentes. As vantagens competitivas também podem ser entendidas como as razões pelas quais o cliente prefere uma empresa, produto ou serviço. Outro benefício é a tomada de decisão sobre as vantagens que a empresa pode ou pretende oferecer a seus consumidores para distinguir-se dos concorrentes. (MAXIMIANO, 2000, p.408).

Os fatores de vantagem competitiva na visão de Oliveira (1999) são capacidades, comprometimentos, inovações, melhorias, ferramentas, funções, métodos ou quaisquer outros meios implícitos ou explícitos que adequados a uma estratégia, dispo de recursos e implementos de acordo com esta estratégia, seu somatório e encaixe possibilite um desempenho superior em relação aos concorrentes no setor.

As empresas que operam em rede buscam obter vantagens competitivas e benefícios como: redução de custos e riscos de investimentos, preservação da individualidade de sua empresa, valorização da marca e possibilidade de marketing compartilhado, ampliação de mercado e a definição de estratégias conjuntas e é sobre isso que será tratado a seguir.

2.1 REDES DE EMPRESAS

O conceito de rede transformou-se em uma alternativa prática de organização, possibilitando as pequenas e médias empresas uma estratégia de competitividade e sobrevivência, na qual permite a competição de forma mais igualitária com as grandes organizações.

As Redes de Empresas constituem uma forma organizacional passível de ser identificada em diversos tipos de aglomerações produtivas e inovativas. As redes nascem da consolidação sistemática entre firmas, os quais assumem diversas formas. Destaca-se a aquisição de partes de capital, alianças estratégicas, externalização de funções de empresa, entre outras. Em última análise, as redes de empresas surgem por meio do agrupamento formal ou informal de empresas autônomas, com o

objetivo de realizar atividades comuns, permitindo que elas se concentrem apenas em suas atividades principais (*core business*). (SEBRAE, 2004)

De acordo com Bernardi (2003), Rede de Empresa ou associativismo consiste na reunião de pequenos e médios varejistas independentes que, unindo-se em uma ação em conjunto, compra centralizada, conseguem preços e prazos mais atraentes junto aos fornecedores tendo como principais vantagens redução dos custos operacionais e aumento de sua participação no mercado.

Muitas empresas menores vêm, através do associativismo, procurando tirar proveito das vantagens que esse conceito proporciona. As compras, por exemplo, passam a ser feitas em conjunto, aumentando o poder de compra junto aos fornecedores, tornando as negociações mais fáceis. Cabe ressaltar que fora dessas associações, alguns dos comerciantes menores sequer possuem acesso direto com fornecedores de grande porte como, por exemplo, Nestlé e Gessy Levar, entre outros.

Associação é uma sociedade civil sem fins lucrativos, uma forma de organização permanente e democrática, por meio da qual um grupo de pessoas, ou de entidades, buscam realizar determinados interesses comuns, sejam eles econômicos, sociais, filantrópicos, científicos, políticos ou culturais. (SEBRAE, 2004).

Casarotto Filho & Pires (1999) estudando a experiência de desenvolvimento de algumas regiões da Itália, destacam o fato desta ocorrer basicamente através do estabelecimento de redes de pequenas empresas independentes, na qual se formam distritos de empresas cooperadas, especializadas por etapas do processo produtivo e integradas entre si. Os autores destacam ainda que as principais características destas redes são :

- Constituídas de pequenas empresas sem dominação de uma grande empresa;
- Voltadas para a produção flexível em determinado setor;
- Formam um conjunto produtivo que é reconhecido, por seus produtos e serviços, no mercado externo e,
- Representam uma comunidade social com forte coesão interna.

Segundo Silva (2004), estar em rede significa realizar conjuntamente ações concretas que modificam as organizações para melhor e as ajudam a chegar mais rapidamente aos seus objetivos. Consolidar a Rede significa avançar em produção, disponibilização de informações e iniciativa, para que os conhecimentos produzidos e apropriados possam ir além dos institucionais já existentes. A Rede ganha expressão e legitimidade na medida em que surge o interesse dos integrantes originais e de novos em participar e contribuir para o seu desenvolvimento. Segundo mesmo autor para que uma Rede Organizacional exerça todo o seu potencial é preciso que sejam criadas iniciativas que demonstre a utilização de alguns propósitos coletivos:

a) Existência de um propósito unificador: É o espírito de uma rede. Pode ser expressado como um alvo unificador e um conjunto de valores compartilhado pelos participantes, de forma esclarecedora, democrática e explícita.

b) Participantes Independentes: Fazer parte de uma rede não quer dizer deixar de lado sua independência. Ao contrário, uma rede requer participantes independentes, não limitados por hierarquias. Cada participante possui talentos únicos, diferentes e valiosos para trazer ao grupo e para exercer sua criatividade. É o equilíbrio entre a independência de cada participante e a interdependência cooperativa do grupo que dá força a uma rede;

c) Colaboração: a colaboração entre os integrantes deve ser uma premissa do trabalho. A participação deve ser colaborativa!

d) Multiliderança e horizontalidade: Uma rede não possui hierarquia nem chefe. A liderança provém de muitas fontes. As decisões também são compartilhadas.

e) Conectividade: Uma rede é uma costura dinâmica de muitos pontos. Só quando estão ligados uns aos outros e interagindo é que indivíduos e organizações mantêm uma rede.

De acordo com Bertaglia (2003, p.27):

As redes de empresas podem obter melhores preços e serviços em função do maior volume praticado com os fornecedores, recebendo atenção especial por parte deles. Os valores de transportes também podem ser reduzidos em função do volume de compra.

Contemplando a visão do autor além da redução de custos dos serviços, tende a ocorrer nas redes também uma maior profissionalização. A consequência é positiva para o consumidor final, já que se verifica uma diminuição dos preços. A indústria, por sua vez, também se beneficia, pois os pequenos e médios varejistas geralmente não possuem uma pessoa específica para cuidar das compras. Assim, o setor industrial em vez de atender a vários clientes, preocupa-se apenas em atender o responsável pela compra em conjunto, de forma a atuar mais profissionalmente.

Outra vantagem de estar em uma Rede de empresas é que através da padronização das operações permite a constante busca da criação de uma maior identidade com os consumidores. Essa padronização pode atingir o *layout* das lojas, o uniforme dos funcionários, as sacolas, os pacotes, as tabelas de preços, os cartazes e as promoções. Existem diversos outros aspectos positivos para as empresas, como a possibilidade de troca de experiências, que permite uma maior profissionalização das operações e acarreta diversas consequências, como a redução dos desperdícios.

No entanto essa forma organizacional apresenta alguns problemas, principalmente àqueles relacionados à necessidade de integração de diferentes culturas empresariais, bem como a garantia de que os interesses de todos sejam preservados. Vale ressaltar que a área administrativa não consegue se profissionalizar, quando a cultura particular de cada associado interfere nos processos como um todo. Sendo dirigidas pelos próprios varejistas, estes acabam levando para o grupo as suas crenças e culturas. CASTELLS (1999) menciona que a rede não possui uma cultura unificadora, tampouco pode ser considerada como um conjunto de instituições, mas uma cultura de cada decisão estratégica, as quais compõem experiências e interesses de cada participante.

Numa visão mais geral podemos constatar que as micro e pequenas empresas geralmente são mais ágeis e flexíveis do que as grandes empresas nas funções produtivas. Em contrapartida, possuem desvantagens em termos da logística, de consolidação da marca, e da tecnologia. Segundo Casarotto e Pires (1999), redes flexíveis de pequenas e médias colaboram entre si com o objetivo principal de juntar esforços em funções em que há necessidade de uma escala maior de capacidade de inovação para a sua viabilidade competitiva.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido utilizando uma metodologia em que se procurou viabilizar as técnicas de investigação, recorrendo-se, simultaneamente, a informações documentais e não documentais. Conforme Cervo (1996), o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um dado fim ou um resultado desejado e metodologia é o estudo do conjunto de processos que o espírito humano deve empregar para a investigação e demonstração da verdade.

Para formulação de um referencial teórico que possa ser utilizado para repensar a situação das organizações no ambiente competitivo em que elas estão inseridas buscou-se, em um primeiro momento, informações referentes ao assunto, em referências bibliográficas como livros, artigos, reportagens, e *sites*. Realizando-se assim uma pesquisa bibliográfica.

De acordo com Lakatos e Marconi (1992) a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre um determinado contexto, mas propicia a análise de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando deste modo a conclusões inovadoras.

Em um segundo momento, tornou-se necessário realizar uma confirmação entre o referencial teórico construído e a realidade das organizações, para isso foi realizada uma pesquisa de campo do tipo descritiva e exploratória, na qual se utilizou entrevistas e questionários que serviram de suporte para se chegar aos resultados obtidos.

Segundo Bastos e Keller (1992) a pesquisa de campo visa suprimir dúvidas, ou obter informações e conhecimentos a respeito de problemas para as quais se procura resposta ou a busca de confirmação para hipóteses levantadas e, finalmente, a descoberta de relações entre fenômenos ou os próprios fatos novos e suas respectivas explicações.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Muitos supermercados de pequeno e médio porte, espalhados na região central do Rio Grande do Sul, associaram em grupos formando Redes de Empresas. Com a aplicação de questionário e entrevista foi realizada análise de uma Rede de empresas situada na região central do estado. Fundada no ano 1996, inicialmente composta por treze estabelecimentos do ramo de supermercados na qual se uniram com o objetivo de enfrentar os grandes grupos varejistas que entraram no país. Atualmente composta por 48 lojas espalhas na região central do estado.

Como será visto a seguir os resultados alcançados, relacionados a esta nova forma de estratégia empresarial, as “Redes”, que hoje já possui grande expressão em vários países do mundo e vem se fortalecendo no Brasil.

A Rede estudada é sustentada através de uma mensalidade, a qual é revertida totalmente para ações de marketing, despesas referentes a manutenção do Escritório Regional, etc. A associação é representada por uma Diretoria, que é eleita de dois em dois anos na qual reúnem-se uma vez por semana para avaliação de propostas de compra e resolução de assuntos gerais. São convocados os membros da associação à Assembléia Geral, para explanação dos acontecimentos diários, prestação de contas, fechamento de parcerias e para tomada de decisões, no mínimo uma vez por mês.

A primeira variável analisada foi sobre o perfil dos supermercados dessa associação, então se procurou saber sobre a situação das lojas em relação ao tempo que estão integradas rede de supermercados. Constatou-se que atualmente a rede possui quarenta e oito integrantes, com apenas dois sócios fundadores presentes no grupo. Dos atuais integrantes, a grande maioria, aderiu ao sistema do ano de 2000 a 2004, sendo que no último ano a rede aumentou seu poder de compra significativamente com a entrada de 21 lojas.

Como forma de melhor conhecer os integrantes da Rede consultou-se os empresários sobre alguns aspectos relacionados com a opinião dos mesmos em relação aos funcionários, se estes apresentaram melhoria em seu desempenho após integrarem a Rede. Na tabela 1, a seguir, Levando-se em consideração a rede como um todo, verificou-se que todos acreditam ter melhorado nos aspectos relacionados com espírito de cooperação seguido da satisfação no trabalho por parte dos funcionários.

Aspectos	Nº. opiniões	Frequência %
Espírito de Cooperação	48	100
Satisfação no Trabalho	36	75
Entrosamento da Equipe	27	56
Capacitação / Qualificação	25	52
Não houve Alteração	-	-
TOTAL	48	100

Tabela 1 - Progresso dos funcionários observado pelos empresários

Observa-se, portanto, que os empresários associados à rede Central possuem uma visão clara dos benefícios alcançados em relação aos seus colaboradores.

Entre os diversos itens analisados constatou-se que 78% dos empresários disseram que houve melhoria no processo de desenvolvimento da competitividade empresarial. Sendo que as vendas aumentaram em 100% após as lojas terem entrado para a Rede de empresas.

Quanto a variável relacionamento, no tocante ao desenvolvimento de parcerias com grandes fornecedores 66% dos entrevistados acreditam que melhorou, enquanto 34% disseram que a situação permaneceu a mesma. Já nas trocas de informações com os concorrentes, 85% disseram que desconhece este contato e que, de uma maneira geral, consideram que a troca piorou devido a concorrência entre as redes.

Segundo Porter (1999), a necessidade de maior integração com a concorrência é fator fundamental para a conquista de vantagens competitivas.

Foram levantadas informações sobre a opinião dos empresários em relação às principais vantagens obtidas com participação em associação ou o desenvolvimento de suas atividades através de redes. A Tabela 2 demonstra que entre as variáveis analisadas as mais apontadas foram vantagem competitiva e propaganda / publicidade, que obtiveram a maior frequência (100%). Observa-se entre as demais um equilíbrio de opiniões.

ASPECTO	Nº. de Opiniões	Frequência %
Propaganda / Publicidade	48	100
Vantagem Competitiva	48	100
Compra	40	84
Redução de Custos	39	81
Trocas de Informações	37	78
Profissionalização	32	66
Nenhuma		
TOTAL	48	100

Tabela 2 - As principais vantagens obtidas estando na rede

Observa-se que a variável denominada sistema de compra conjunta não é a principal vantagem considerada, nem mesmo pela própria Rede (representada pela figura do comprador). A ação em conjunto na mídia (TV) como a grande vantagem competitiva, seguido de outras vantagens já abordadas.

Na questão sobre seu empreendimento e se o mesmo se considera mais forte no mercado, cada vez mais competitivo, após ter-se associado à Rede. Os resultados alcançados revelaram que 90% disseram que sim e apenas 10% disseram que não. O motivo que levou a maioria dos empresários afirmarem que ficaram fortes foi o de terem através da união uma marca forte e consagrada no mercado e também maior propaganda dos produtos.

Não só as vantagens percebidas pelos empresários foram levantadas, mas também os aspectos a serem melhorados e que são vistos como dificuldades. Constatou-se, na opinião dos empresários, que 40% dos supermercados da rede referem-se à divulgação dos produtos de marcas desconhecidas como fator a ser melhorado. A seguir foi apontado o fato que não há uma centralização total das compras através da rede, o que resulta na divisão do grupo e menor poder de compra dos mesmos. Concordando assim com a tabela 1 que mostra a compra conjunta vista em terceiro lugar das principais vantagens como opinião de 84% dos integrantes. Com o objetivo de melhor aprofundamento sobre os estudos relativos à utilização da estratégia empresarial, denominada Redes de Empresas, procurou-se levantar sugestões para a melhoria do funcionamento e organização de tal associação. Neste aspecto a Figura 1 mostra as sugestões mais indicadas pelos supermercadistas associados. Que foram: negociação com melhores preços, maior variedade de produtos para anúncio ou promoção, maior união, participação e cooperativismo, principalmente em relação a pouca participação das reuniões mensais por parte dos empresários. A minoria sugeriu o anúncio de produtos de marcas tradicionais.

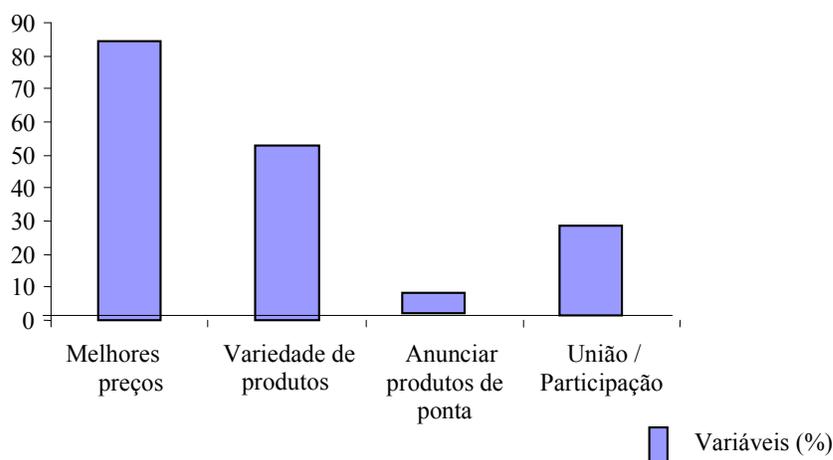


Figura 1 – Sugestões apontadas pelos supermercadistas

Nota-se pelas informações obtidas o quão complexo é o andamento de uma Rede de Empresa. Exige dos administradores o monitoramento contínuo da realidade empresarial de cada membro, uma visão global do ambiente interno e externo e um planejamento estratégico de todo o conjunto de serviços prestado aos seus integrantes.

5 CONCLUSÃO

Pelo exposto anteriormente constatou-se que o uso de Redes de Empresas como uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas só vem contribuir para o fortalecimento do comércio varejista assim como constitui em poderosa ferramenta de fortalecimento aos processos de aprendizagem coletiva, cooperação, associativismo e competitividade. Todos esses atributos estiveram presentes no contexto do diagnóstico realizado junto à Rede estudada o que vem proporcionando relevante importância para os desafios existentes no presente mercado global.

O resultado foi satisfatório e vê-se nessa associação uma forma estratégica de atuação no mercado como forma de garantir os resultados, não só financeiros e econômicos como também sociais. Nota-se, portanto, a presença dos benefícios aos seus integrantes envolvidos no processo de redes, tais como: empresas, fornecedores, consumidores, funcionários. Foi possível observar diversas situações relacionadas com a formação empreendedora dos envolvidos, como ponto fundamental no desenvolvimento e sucesso da Rede de Empresa. Deixaram claros os benefícios obtidos como: a possibilidade de ação em conjunto através da mídia, tornando-os reconhecidos, o reconhecimento de ter uma vantagem competitiva e o aumento do poder de compra, entre outros. Com relação aos aspectos a serem melhorados diagnosticou-se a questão de buscar maior participação dos integrantes no processo de decisão, divulgar produtos com marcas tradicionais. Como ponto fraco, que necessita ser melhorado, a questão das compras não estarem sendo feitas totalmente centralizadas, fato este que resulta, na divisão do grupo e enfraquecimento do poder de compra e da luta por melhores preços. Estando este aspecto em terceiro lugar como vantagem obtida.

Estar dentro de uma rede de empresas foi a forma que estas organizações criaram para serem capazes de fazerem frente aos desafios competitivos pois, concorrer neste ambiente não é tarefa fácil para pequenas e médias empresas,

Os resultados deste estudo constituem um passo inicial para que outros estudiosos sobre o assunto possam apresentar contribuições mais aprofundadas de forma a favorecer cada vez mais o processo de desenvolvimento do conhecimento das culturas organizacionais e dos novos métodos de administração.

Referências bibliográficas

- BERNARDI, L. A. *Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos estratégicos e dinâmicas*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BASTOS, C.; KELLER, V. *Aprendendo a aprender: introdução a metodologia Científica*. 3. ed. Petrópolis: Vozes. 1992.
- BERTAGLIA, P. R. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CASSAROTTO F.; PIRES, L. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas. 1999.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. v.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CERVO, A.L. *Metodologia científica*. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- LAS CASAS, A. L. *Marketing de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. *A. Plano de marketing para micro e pequena empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. 1992.. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisas bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- LUKIANOCENKO, M. Pesquisa mostra evolução. *Superhiper*, São Paulo, n.342, p.24, maio.2004.

_____. Setor mostra força em ano difícil. *Superhiper*, São Paulo, n.342, p.20, maio, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da escala científica à competitividade na economia globalizada*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG et al. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000;

OLIVEIRA, D. P. R. *Excelência na administração estratégica*. 4 ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, *SEBRAE*: Tipos de negócios. Disponível em: <http://www.sebrae-rs.com.br>. Acesso em: 24 ago. 2004.

SILVA, C. *Fundamentos e paradigmas das Redes*. Disponível em: <<http://www.rits.org>>. Acesso em: 28, maio. 2004.