

---

## **COMPETITIVIDADE NO VAREJO: DESAFIOS DA COLABORAÇÃO ENTRE OS PEQUENOS EMPRESÁRIOS**

---

**Mario Nei Pacagnan**

Programa de Pós-Graduação em Administração UEL/UEM (PPA UEL/UEM)

Doutor pela Universidade de São Paulo (USP)

E-mail: marionei@usp.br - Brasil

**Adriana Vinholi Rampazo**

Programa de Pós-Graduação em Administração UEL/UEM (PPA UEL/UEM)

Mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Estadual de Maringá/ Universidade Estadual de Londrina (PPA - UEL/UEM)

E-mail: drica.rampazzo@gmail.com - Brasil

**Resumo:** Neste início do século XXI, muitos estudos têm como foco as alianças estratégicas que, nos segmentos industriais, ocorrem por meio da integração vertical da cadeia de produção. Essa estratégia de cooperação busca a aquisição de novas vantagens competitivas em segmentos altamente competitivos; assim como nos segmentos industriais, o setor varejista tem visto sua lucratividade decair com o aumento da concorrência. A entrada de grandes redes internacionais a partir da década de 1990 exigiu que os pequenos e médios comerciantes locais buscassem também alternativas para a ampliação de suas vantagens competitivas. Os pequenos varejistas, não dispoendo de poder de barganha dentro da estrutura de sua indústria, passaram a buscar, nas redes de cooperação, elementos que pudessem contribuir para a sua permanência no mercado. Este artigo visa identificar como está ocorrendo este processo e quais os benefícios e os entraves à formação de redes associativistas entre varejistas concorrentes.

**Palavras-chave:** Competitividade; Varejo; Estratégias.

## 1. INTRODUÇÃO

Com a disseminação das idéias de especialização e divisão do trabalho propostas por Taylor, as empresas industriais começaram a se especializar focando seus esforços em pequenas partes de um processo maior. Esta orientação permitia que as empresas obtivessem retornos acima da média por meio das economias de escala, posição sustentável enquanto a diferenciação dos produtos era pequena.

Na medida em que a tecnologia avançou, especialmente nos últimos 50 anos, possibilitando às empresas de menor porte ascenderem a postos mais competitivos, visto que poderiam dispor da mesma tecnologia das grandes, a rivalidade do mercado elevou-se assustadoramente. Já no final do século XX, as grandes empresas rivalizavam em torno da manutenção de posições competitivas sustentáveis, já que adquirir novas vantagens competitivas não era suficiente, uma vez que qualquer diferenciação poderia facilmente ser copiada por algum oponente de mercado.

Nesse cenário emergiu recentemente uma alternativa interessante de modelo de gestão por meio da integração vertical. As indústrias começaram a buscar a reincorporação de processos, integrando os processos anteriores e/ou posteriores aos que já praticavam. Enquanto isso, as pequenas empresas, que também se especializaram, perceberam que precisavam seguir caminho idêntico, mas o problema era “como”, já que encontravam um fator limitante: a falta de recursos. A solução para isso foi o desenvolvimento de alianças estratégicas, sejam elas por meio de parcerias, *joint ventures*, consórcios ou redes. No entanto, essas primeiras alianças apresentavam uma característica muito própria: a integração vertical, ou seja, entre empresa-fornecedor ou empresa-cliente (nos casos de *business to business*), dentro dos segmentos industriais.

Enquanto a indústria conseguia obter novas formas de vantagem competitiva, o varejo passou a sofrer o impacto do acirramento da concorrência. No Brasil esse processo tornou-se marcante com a entrada de grandes grupos varejistas internacionais, que impunham condições aos fabricantes e, dessa forma, prejudicavam o pequeno comerciante local. Espelhados nas iniciativas dos segmentos industriais e apoiados nas políticas de diferenciação de preços para grandes volumes de compra, os pequenos varejistas começaram a se unir a fim de usufruir os benefícios advindos das compras em grande escala e do poder de barganha junto aos seus fornecedores.

A partir dessas primeiras parcerias, começaram a se estruturar outros tipos de alianças estratégicas, em que o objetivo não era apenas a redução de custos nos processos de compra, mas também, a aquisição de conhecimento, informação, tecnologia e outras fontes que pudessem se constituir em vantagens competitivas.

No segmento industrial, esses conceitos de parcerias e alianças estão plenamente difundidos, visto que não abordam concorrentes diretos, pois são, na maioria das vezes, utilizados para a integração vertical. As discussões sobre as alianças estratégicas acirram-se quando dizem respeito a sua utilização pelo segmento comercial. Assim, como utilizar esses princípios quando o objetivo final não é a venda, e sim a aquisição de vantagem competitiva para concorrerem no mercado local contra um concorrente mais forte ou até mesmo entre si? Como conseguir uma cooperação entre concorrentes? Quais os benefícios desse processo? Como se estruturar? Quais as dificuldades para a implementação deste tipo de aliança estratégica?

## 2. METODOLOGIA

O objetivo deste artigo foi a identificação do processo de constituição de alianças estratégicas horizontais, ou seja, entre concorrentes, por meio da criação de redes associativistas. Deste modo, pode ser caracterizada, conforme propõe VERGARA (2000), em um estudo exploratório, uma vez que as pesquisas dedicadas à constituição de alianças desse tipo ainda são incipientes no país, e descritivo, pois se buscarão descrever os processos utilizados por redes organizacionais compostas de empresas juridicamente distintas.

A revisão literária buscou identificar como ocorrem os processos de alianças estratégicas, a criação de redes interorganizacionais, seus impactos na estrutura da indústria – através da análise da Matriz das Cinco Forças PORTER, (1986) – e o compartilhamento da cadeia de valor no processo de aquisição de vantagem competitiva PORTER, (1989).

Como meio de averiguação da realidade, buscou-se utilizar os pressupostos de YIN (2001), que defende a utilização de estudos de caso quando o pesquisador se depara com problemas que buscam responder questões do tipo “como” e “por quê”, onde possui pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Deve-se ressaltar que o estudo de caso, como experimento, não representa uma “amostragem”, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias e não enumerar frequências (generalização estatística), ou ainda, o objetivo único do caso é fazer uma análise “generalizante” e não “particularizante” LIPSET *et al.* *apud* YIN, (2001).

No que diz respeito à escolha dos sujeitos da pesquisa, utilizou-se dos princípios dos estudos de múltiplos casos. A amostragem foi intencional e por conveniência MARCONI; LAKATOS, (1996), onde se buscou identificar redes associativistas que congregavam um grande número de associados, dispostos em diversas regiões geográficas, pertencentes, portanto, a realidades diversas de competitividade, a fim de analisar a possibilidade de integração entre pequenas empresas distintas e concorrentes, visto que, nos casos utilizados, pôde-se encontrar unidades de rede relativamente próximas e distantes.

Outro fator que influenciou a escolha dos casos é relativo ao seu tempo de atuação no mercado, utilizou-se como critério o período mínimo de 5 anos, visto que pesquisas do SEBRAE indicam que este é o período crítico na vida empresarial.

Como método de coleta de dados foi utilizado o protocolo de estudo de caso YIN, (2001), onde são realizadas observações, coletas documentais e entrevistas pautadas num elenco de itens, seguindo os pressupostos de LIPNACK e STAMPS (1994) e de CASAROTTO FILHO e PIRES (1999), no que concerne às atividades e processos integrados em alianças estratégicas e consórcios.

Após a coleta dos dados, buscou-se analisar comparativamente os dois casos estudados a fim de extrair os processos que obtiveram sucesso, as estratégias utilizadas pelas redes e as dificuldades encontradas no processo de solidificação das mesmas.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1. Aspectos evolutivos do varejo

A essência do comércio, desde o seu surgimento, tem em seu foco principal a possibilidade de viabilizar trocas, o que pressupõe a satisfação de algum tipo de necessidade. Preliminarmente, as trocas que eram sustentadas quase que exclusivamente pelo escambo foram avançando mais além da necessidade e passaram a ter como referência adicional a equivalência financeira ou monetária. Desta maneira, o comércio evoluiu e viabilizou o surgimento e a configuração dos mercados na sua concepção atual de ilimitadas possibilidades.

Se, por um lado, houve um processo de mudança nas possibilidades e nos meios que integram as trocas, ora escambo, ora algum tipo de moeda que estabelecia o valor da troca, algo que não se modificou como elemento norteador do processo de trocas foi a necessidade. A necessidade é a base de tudo e é através dela que se sustenta a formação das demandas, que, por sua vez, são concretizadas ou atendidas por algum tipo de produto. De acordo com KOTLER (2001, p.03), “necessidades humanas são estados de carência percebida”. O ser humano, por sua natureza, é um ser carente, busca constantemente a plena satisfação de suas necessidades que, em alguns casos, não podem ser integralmente saciadas.

A partir desse ponto é que se estabelecem as possibilidades de as organizações atingirem seus objetivos de lucratividade através da satisfação das necessidades humanas de forma plena ou alternativa. Os mercados, de uma maneira geral, são o resultado do exercício das operações de trocas e são compostos basicamente por oferta e demanda, ou seja, encontramos, de um lado, um público-alvo que demanda algo, de outro, aqueles que se dispõem, através de uma oferta de valor, a atender essa necessidade.

Integrando as estruturas do mercado entre a oferta de um fabricante e a demanda de algum cliente ou consumidor alvo, encontramos alguns elementos intermediários que facilitam de alguma maneira a realização das trocas. A relação de troca envolve transação de informações, produtos e valores que podem ser potencializados sobremaneira através do exercício da atividade de outros atores, que KOTLER (2001) chama de intermediários.

Segundo KOTLER (2001, p.47), “os intermediários do *marketing* ajudam a companhia a promover, vender e distribuir seus bens aos compradores finais. Incluem revendedores, firmas de distribuição física, agências de serviços de *marketing* e intermediários financeiros”. Na análise direta acerca dos intermediários desse processo, interessa-nos a análise integradora realizada pelos varejistas, isto é, aquelas organizações que adquirem produtos da indústria e ofertam esses produtos a um determinado público-alvo.

Nesse sentido, algumas contribuições teóricas importantes buscam estabelecer uma metodologia que demonstre alguns aspectos relativos ao contínuo processo de renovação e desenvolvimento que têm provocado o surgimento contínuo de formatações novas de varejo.

Dentre as teorias mais importantes, encontramos a teoria do ciclo de vida do varejo PARENTE, (2000) que, além de ser um conceito clássico do conhecimento do marketing, também se aplica ao contexto do varejo. Assim como ocorre com os produtos, os formatos varejistas também atravessam quatro estágios. No estágio de Introdução é que surgem os novos formatos de varejos e nessa fase, praticamente sem concorrência, as margens de lucro

são baixas em função dos custos de desenvolvimento da estrutura e conceito do novo formato. Na fase subsequente, a de crescimento, as vendas passam a se elevar, o modelo alcança aceitação, e o conceito se propaga com expansão também dos lucros e dos volumes. Maturidade é a terceira fase e nela o crescimento das vendas estabiliza-se, pois o novo formato já alcançou aceitação nos mercados potenciais, a concorrência está muito intensa e há uma queda contínua da lucratividade. Na última fase do ciclo, encontramos o declínio, no qual as vendas e lucros do formato varejista declinam rapidamente, cedendo espaço para outro modelo bem mais estruturado e com maior nível de competência para se sustentar no mercado.

Outra teoria, que busca explicar os contínuos avanços e evolução do varejo, é a “Roda do varejo” ou “Círculo do Varejo” PARENTE, (2000) que argumenta que, no início, o formato varejista está despojado de custos adicionais e inicia sua operação ajustado e enxuto, mas, com o passar do tempo, buscando ofertar maior *mix* de produtos aos seus clientes e excelência em suas operações agregando valor aos clientes, ele passa a incorporar pesados custos que, ao longo do tempo, se mal administrados, podem levá-lo a um processo de desgaste financeiro que pode determinar sua extinção.

### 3.2. Redes e alianças estratégicas

As alianças estratégicas são caracterizadas como sendo uma conformação organizacional na qual empresas deliberadamente decidem empreender um projeto comum LIPNACK; STAMPS, (1994), ou seja, é a união de empresas em prol de um objetivo comum, utilizando-se, para isso, de suas competências individuais a fim de se fortalecerem mutuamente dentro do mercado no qual estão inseridas, sendo elas concorrentes ou não.

Dentro do contexto das alianças estratégicas, encontram-se diversos modelos de estruturação de relacionamentos como *joint-ventures*, parcerias, consórcios, integração vertical, cluster, acordos cooperativos, *franshising*, organização virtual, integração horizontal, redes empresariais flexíveis, entre outros.

Deve-se ressaltar que essa classificação é contraditória, visto que alguns autores não consideram as *joint-ventures* como alianças estratégicas LIPNACK; STAMPS, (1994) e outros diferem as alianças das redes empresariais. No entanto, o mais importante é a concepção de que as alianças são as uniões entre empresas autônomas que buscam um mesmo objetivo comum e, para isso, compartilham elementos de suas cadeias de valor PORTER, (1989).

A concepção de alianças estratégicas e o surgimento da economia informacional e desenvolvimento de uma nova lógica organizacional advinda da transformação tecnológica fez emergir uma nova estrutura empresarial: a empresa em rede CASTELLS, (2000). À medida que a competitividade nos mercados se intensificou e novas tecnologias foram sendo desenvolvidas e incorporadas pelas empresas, tornou-se evidente a necessidade do compartilhamento do conhecimento e das informações.

As organizações dispostas por meio dessa nova formatação organizacional têm seu sistema constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos. Os componentes da rede tanto são autônomos quanto dependentes em relação à rede, e podem ser uma parte de outras redes e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos CASTELLS, (2000). De qualquer forma, a questão da composição das redes e de

seus propósitos leva em conta a integração como medida que possibilite aos pares a superação de dificuldades de mercado por meio de posições competitivas mais eficazes.

As grandes corporações passam a estabelecer um ritmo de domínio e concentração nos cenários de negócios como nunca antes constatado. A pequena empresa isolada não consegue sobreviver nesse ambiente mutável e, assim, a disposição em rede apresenta-se como alternativa viável, porque consegue estabelecer uma relação positiva no que diz respeito à combinação de pessoas, tecnologias e conhecimento, além do capital que deixa de estar concentrado nas mãos de um só proprietário.

### **3.3. Estratégia competitividade e cooperação no varejo**

A estratégia competitiva é "a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência" PORTER, (1989, p.1). É através da determinação de uma estratégia competitiva que a empresa deverá estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a rentabilidade e atratividade da indústria.

A metodologia mais utilizada no meio gerencial é a proposta por PORTER (1989) e conhecida como "análise estrutural da indústria" ou "matriz das cinco forças". Nesse modelo, a intensidade da concorrência em uma indústria tem suas raízes na sua estrutura econômica básica e vai muito além do comportamento dos atuais concorrentes. O autor afirma que existem cinco forças competitivas básicas e que é o conjunto dessas forças e o modo como a empresa reage a elas que irão determinar o potencial de lucro final da indústria. Deve-se ressaltar que, na maioria das vezes, a melhor estratégia não é decorrente de um controle sobre todas as forças, mas sim sobre as fontes de uma delas. A análise das cinco forças competitivas – entrantes potenciais, ameaça de substituição, poder de negociação com fornecedores, poder de negociação com clientes e rivalidade entre os atuais concorrentes – demonstra claramente que a concorrência de uma empresa não é necessariamente uma outra empresa estabelecida no mesmo segmento de mercado, pode ser o fornecedor e até mesmo o cliente, visto que também "concorrem" contra o lucro da empresa. No entanto, quando nos deparamos com processos de alianças estratégicas, essas forças tendem a se alterar gerando novos cenários concorrenciais.

O primeiro deles – e mais importante – são as mudanças quanto à rivalidade interna da indústria. Nos processos normais de concorrência, as grandes empresas impõem suas políticas, estabelecem preços, serviços e escolhem seus concorrentes. Devido a sua força dentro do setor e a sua parcela de mercado, conseguem exercer um grande poder junto aos fornecedores, clientes e até mesmo seus concorrentes, poder este que pode resultar em estratégias de retaliação caso concorrentes inesperados e despreparados ameacem a sua posição.

Quando ocorre a formação de alianças estratégicas entre concorrentes de pequeno porte, esse cenário se altera. Os pequenos concorrentes, que outrora não ofereciam qualquer perigo à posição dos líderes de mercado, vêm-se fortalecidos, conseguem vantagens competitivas que não possuíam, obtêm crédito e descontos dos fornecedores, pois passam a comprar em grande escala e percebem a possibilidade de diferenciação no mercado.

Neste novo cenário, podem ocorrer duas reações por parte das empresas líderes: não se incomodam com o novo concorrente e mantêm suas políticas ou vêm este novo concorrente como uma forte ameaça e tentam retaliar, provocando guerra nos preços e diminuindo a

lucratividade da indústria. No entanto, esta segunda alternativa não tem surtido efeito, pois as empresas que buscam as alianças estratégicas estão se estruturando de maneira adequada e definindo claramente quais os seus objetivos e até onde pretendem chegar.

O grande problema passa a ser das pequenas empresas que não fizeram nenhuma aliança, pois passam a enfrentar dois tipos distintos de concorrentes, as grandes empresas e as pequenas que possuem algumas economias de escala, ou seja, o cenário concorrencial ganha um novo ator, que pode desestabilizar a rivalidade interna, forçando o pequeno independente a tomar novos rumos.

No caso do varejo, que se distingue de outros segmentos, principalmente dos industriais por não possuir grandes barreiras de saída, a alternativa a esse pequeno varejista passa a ser a busca de diferenciais que não estejam ligados à economia de escala e, conseqüentemente, ao atributo preço ou a sua saída do mercado.

O segundo se refere aos relacionamentos com fornecedores que vêem seu poder perante seus clientes ruir. Aqueles fornecedores que já estavam intimidados pelas grandes empresas e que obtinham grande parte de seus lucros nas vendas às pequenas, que não possuíam poder contra eles, passam a uma situação incômoda na cadeia da sua indústria ao perder o poder contra parte considerável de seus clientes.

O inverso se verifica no relacionamento dos clientes das redes advindas dos processos de alianças estratégicas que, apesar de serem beneficiados, pois na maioria das vezes ocorre uma diminuição no preço e aumento na qualidade dos serviços prestados, passam a não contar mais com um grande poder de negociação (se este alguma vez existiu).

### **3.4. Cadeia de valor e vantagem competitividade no processo de cooperação varejista**

O mais importante no planejamento estratégico de qualquer empresa é identificar onde ela pode agregar um maior valor ao seu produto, ou seja, onde pode adquirir vantagens competitivas. Para isso, PORTER (1989, p.33) criou uma estrutura denominada Cadeia de Valores, que “é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”.

As atividades desenvolvidas dentro de uma empresa podem ser divididas em dois tipos: as primárias, que “são as atividades envolvidas na criação física do produto (logística interna e operações), sua venda e transferência para ao comprador (logística externa e marketing & vendas), bem como na assistência após a venda (serviço)” PORTER, (1989, p.34), e as atividades de apoio, que “sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa” PORTER, (1989, p. 34).

Apesar das atividades de valor parecerem, muitas vezes, blocos independentes na construção da vantagem competitiva, elas não são. Elas são interligadas por meio de elos, principalmente entre as atividades primárias e de apoio. O valor nasce quando uma empresa cria vantagem competitiva para o seu comprador – reduz o custo de seu comprador ou eleva seu desempenho. O valor criado para o comprador deve ser, contudo, percebido por ele, para que seja recompensado com um preço-prêmio PORTER, (1989).

No processo de cooperação, as empresas devem ter claro que os seus elos internos devem ser compartilhados com os demais componentes da aliança formada, inclusive proporcionando novos elos entre cadeias.

Conforme ilustrado na figura abaixo, as funções compartilhadas estão concentradas nas funções iniciais e finais da cadeia de valor, raramente se compartilha a função “operações”. Segundo Casarotto FILHO e PIRES (1999, p.43), as duas funções iniciais são vitais e estão dentro das atividades de apoio, sendo elas a de desenvolvimento de tecnologia, pois aumenta o valor do produto, e a de aquisição de matérias-primas, “porque diminui o preço final do produto, contribuindo para aumentar o coeficiente valor/preço”. Neste ponto, a composição de redes pode contribuir na medida em que fortalece as relações com fornecedores, reduz a necessidade de capital de giro e disponibiliza acesso à tecnologia e a intercâmbios com instituições ou empresas de pesquisas.

A complexidade das funções finais, marketing e logística, “normalmente não podem ser bem desempenhadas por pequenas empresas que atuem isoladamente” CASAROTTO FILHO; PIRES, (1999, p. 44) porque envolvem definições de marketing *mix*, armazenagem, distribuição e transportes, requisitando recursos humanos altamente capacitados para estas funções, que elevariam demasiadamente os gastos das pequenas empresas.

É em um cenário de hiperconcorrência que as empresas devem procurar desenvolver habilidades que criem vantagens competitivas sustentáveis e, por mais contraditório que isso possa ser, as organizações devem procurar a cooperação acima da competição.

A concorrência e a cooperação andam de mãos dadas em todas as situações da vida real. Existe um momento em todas as situações de conflito no qual ambas as partes ganham ou perdem menos na paz do que podem esperar ganhar de qualquer vitória previsível MINTZBERG; QUINN, (2001, p. 192).

A busca pela cooperação envolvendo empresas concorrentes tende a ser favorável na medida em que evita a hiperconcorrência, não deixando que crises provocadas pela competição por baixo custo ou guerras de preços impliquem em um impacto negativo para toda a indústria, desta forma "o conflito continua, mas dentro de uma área implícita de acordo cooperante" MINTZBERG; QUINN, (2001, p. 193).

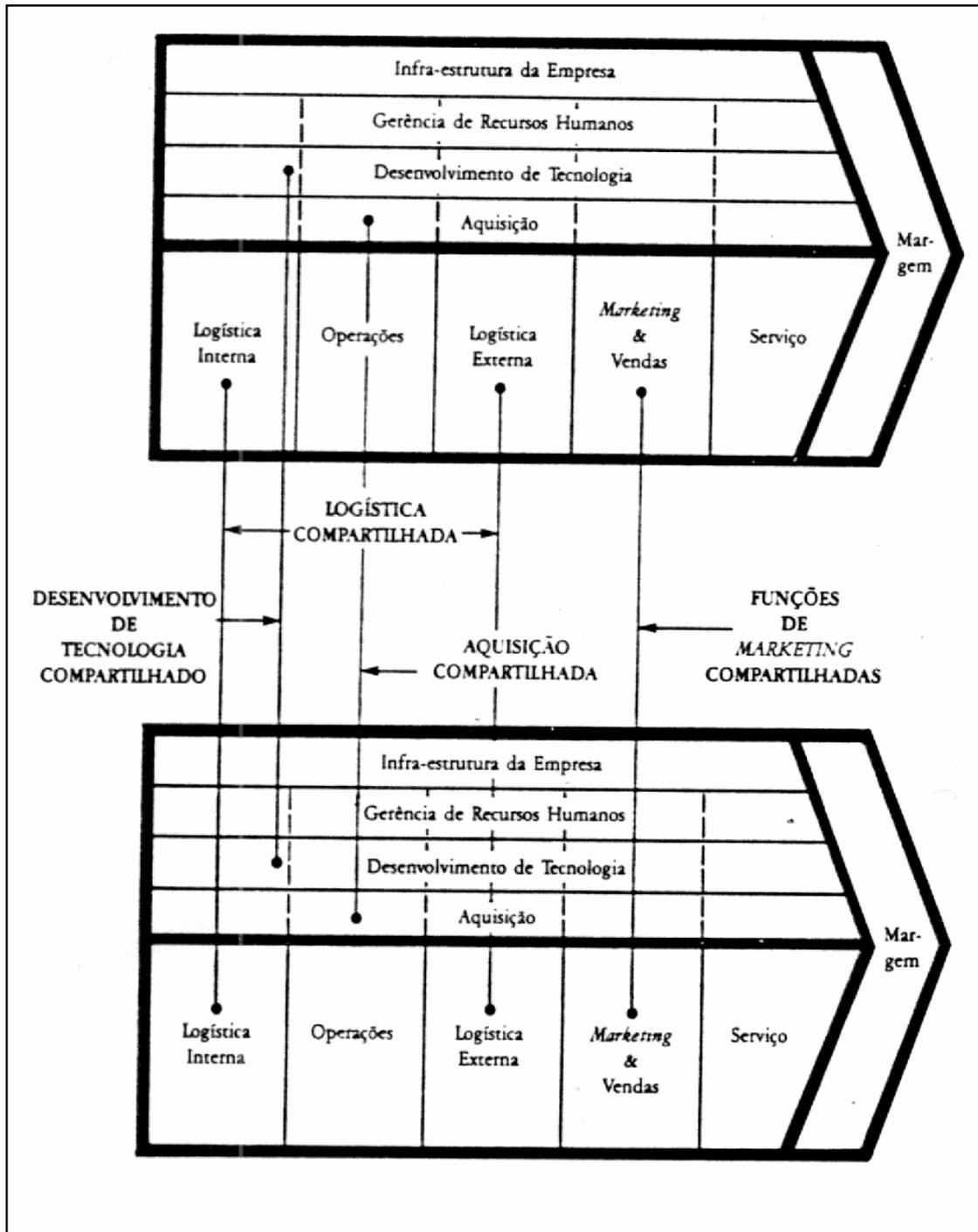
Uma estratégia que envolva a cooperação interorganizacional, além de impedir que a hiperconcorrência interfira de forma preponderante na rentabilidade das organizações, permite que elas se unam contra as outras forças competitivas que influenciam a indústria, como o poder de barganha dos fornecedores. Os grandes grupos varejistas podem comprar em maior quantidade levando, assim, as economias de escala, até então improváveis para empresas de menor porte.

Outra vantagem vinda da criação de alianças entre concorrentes é a possibilidade de se difundir conhecimentos sobre o setor. O *benchmarking* é facilitado e as vantagens competitivas tendem a emergir com maior facilidade. Quando uma indústria trabalha buscando, além da competição, uma cooperação, ela consegue criar barreiras contra novos entrantes ou estabelecer barreiras de mobilidade contra determinados segmentos ou grupos estratégicos.

MINTZBERG e QUINN (2001, p.167) defendem ainda que “em vez de competir cegamente, as empresas deveriam competir, cada vez mais, somente nessas áreas

precisas nas quais tenham uma vantagem duradoura ou nas quais a participação é necessária para preservar o poder do segmento, ou ainda para captar valor”.

Figura 1 – Cadeia de valor compartilhada.



Fonte: PORTER (1989, p. 299.)

A busca por um posicionamento a qualquer custo, competindo de maneira voraz, leva todas as empresas da indústria a ficarem financeiramente exaustas, intelectualmente

depauperadas e extremamente vulneráveis a ondas de inovação ou entrada de novos competidores no mercado MINTZBERG; QUINN, (2001).

Se a estratégia horizontal for implícita, ela encontrará dificuldades para resistir às pressões que venha a sofrer e assim não poderá otimizar o desempenho das unidades empresariais, principalmente o das que possuem processo de decisão descentralizado, observando também a raridade da ocorrência da estratégia horizontal de baixo para cima.

Sem uma estratégia explícita, as unidades empresariais poderão reduzir sua habilidade para explorar inter-relações ao invés de acentuar, ou seja, as unidades empresariais podem valorizar as inter-relações de formas diferentes, suas estratégias podem divergir e enfraquecer as inter-relações; decisões estratégicas podem ser tomadas independentemente, corrompendo o posicionamento da empresa, podem ainda ser formadas alianças externas, criando competição dentro da rede de cooperação, além de outros problemas como a discriminação de concorrentes potenciais ou a não transferência de *know-how*. PORTER, (1989).

Para melhor formular uma estratégia horizontal, é preciso que a empresa identifique inter-relações entre “todos os concorrentes em múltiplos pontos, concorrentes em múltiplos pontos em potencial e concorrentes buscando padrões diferentes de inter-relações” PORTER, (1989, 343). As inter-relações podem ser sinais da possível presença de novos concorrentes; por outro lado, a identificação das inter-relações nos concorrentes pode auxiliar a empresa a identificar-se.

#### **4. UMA ANÁLISE DE DOIS CASOS DE COLABORAÇÃO E ASSOCIAÇÃO VAREJISTA**

Nos últimos anos, a entrada de grandes redes varejistas internacionais constituía-se na principal ameaça aos varejistas nacionais, principalmente os de pequeno porte. Como forma de adquirirem uma maior competitividade neste segmento, buscaram identificar onde se concentravam as principais vantagens competitivas dessas empresas.

Perceberam então que a economia de escala era a principal vantagem dessas empresas, que pelo seu volume de compra conseguiam estabelecer poder de barganha junto aos fornecedores, que se sentiam intimidados, e diante do poder de seus clientes passaram a oferecer benefícios para as compras em escala.

Os pequenos, que não possuíam esse tipo de comportamento de compra, ficaram cada vez mais prejudicados na medida em que seus fornecedores passaram a representar um papel ainda mais forte dentro da matriz das cinco forças, concorrendo com a lucratividade das pequenas empresas, que tinham ainda que enfrentar a força da concorrência, beneficiada pelos acordos entre comerciantes e atacadistas, e dos próprios clientes que utilizavam a concorrência como parâmetro, forçando uma barganha por preços e serviços.

Como alternativa a essa competição pelos seus lucros, os pequenos, que até então também concorriam entre si, perceberam que as estratégias de cooperação comum nas empresas agropecuárias, setores industriais e exportadores facilitariam também o processo dentro de suas indústrias, gerando valor e vantagens competitivas. Ou seja, as estratégias de cooperação poderiam beneficiar também concorrentes. Na região norte do estado do Paraná, encontramos dois exemplos desse tipo de atividade, cada um com características e objetivos distintos.

#### 4.1. Rede de Varejistas de Materiais de Construção

O primeiro caso diz respeito a uma rede de varejistas de materiais de construção da cidade de Maringá, que viu suas margens de lucratividade reduzirem com a entrada de grandes varejistas e a implementação de novos formatos de loja (*home centers*). A rede foi formada em 1998 com 10 lojistas e hoje já possui 2 filiais – uma no Mato Grosso do Sul e outra na região oeste do Estado do Paraná, congregando 181 associados.

Além da busca pela redução de custos na aquisição de seus produtos, essa associação tinha como objetivo a expansão do *mix* de produtos, de modo a proporcionar uma maior variedade aos seus clientes, assim como os *home centers*. Passada a fase inicial de implementação da rede, que também é baseada em uma associação sem fins lucrativos, cobrando uma pequena mensalidade dos seus associados a fim de sustentar sua estrutura, deu-se início à busca e consolidação de novas metas.

A primeira delas foi a integração da marca e do *layout*. Todas as lojas passaram a contar com uma assessoria especializada a fim de comporem um *layout* único, integrando as cores da marca, a sua fachada e o ambiente interno. Essa rede utiliza a sua marca como nome principal das lojas, tanto em veículos de entrega como no material promocional e em seus luminosos, deixando em segundo plano suas marcas independentes, apesar de juridicamente serem distintas.

A segunda meta foi a integração dos objetivos individuais de cada associado, culminando em um planejamento estratégico único para toda a rede. O passo seguinte foi a integração dos sistemas de informações, instalando computadores ligados em rede em todas as lojas e disponibilizando um *software* único de gestão. Através desta rede, foram disponibilizadas todas as informações referentes à negociação com fornecedores, às pesquisas de mercado (contratadas pela associação), aos informes de reuniões e até mesmo às atas das assembléias.

Visto as restrições de capital de giro dos pequenos varejistas, fato comum em todos os segmentos do país, e a sua necessidade de oferecer uma maior quantidade de produtos, de forma a competir com os *home centers*, que disponibilizam até 60 mil itens, a rede criou o Centro Integrado de Logística (CIL). Este centro é composto por um depósito central que armazena os produtos de maior valor agregado (normalmente item de acabamento), minimizando os investimentos individuais em estoque e criando assim estoques estratégicos.

As lojas participantes da rede estão deixando de ser “depósitos de materiais de construção” para se tornarem *show rooms*, desta forma os varejistas podem concentrar seus recursos nos produtos de alto giro (materiais brutos) disponibilizando apenas um mostruário dos produtos de acabamento. Quando é efetuada uma venda de um destes produtos, é emitido um pedido ao CIL que poderá entregar em 24 horas na própria loja ou diretamente ao cliente, constituindo-se assim em um sistema de logística integrado, reduzindo os custos operacionais de entrega mediante o compartilhamento de veículos e fretes entre a CIL e lojistas e entre os lojistas.

Essa rede também utiliza o marketing cooperado, ou seja, desenvolve material promocional – *folders*, propaganda em TV, rádio, outdoor, etc – em conjunto, compartilhando seus custos. Uma das atividades de suporte mercadológico da rede é a constante realização de

pesquisas, dentre as principais destacam-se pesquisas de preço junto a fornecedores e concorrentes, *ranking* de compras da rede, *marketing share* e as principais tendências do mercado.

#### **4.2. Rede de Supermercados**

O segundo caso estudado foi de uma rede de pequenos supermercados na cidade de Londrina que se viu pressionada com a entrada de três grandes redes supermercadistas na cidade. A rede atualmente é composta por 55 empresas de 12 cidades da região de Londrina, embora tenha iniciado suas atividades em 1995 quando congregava apenas supermercados instalados em de Londrina.

O objetivo inicial era obter melhores preços junto aos fornecedores de forma a competir “em igualdade de condições” com essas empresas, que tinham, na estratégia de liderança pelo custo PORTER, (1986), sua base de funcionamento. No decorrer dos dois últimos anos, com a entrada de duas novas redes, o segmento passou a ganhar ainda mais competitividade, reduzindo ainda mais suas margens de lucro através da implementação de novos serviços.

Mais recentemente, os pequenos varejistas viram-se acuados por mais um serviço oferecido pelos grandes: o sistema de crédito. Para que pudessem “se igualar”, lançaram mão, mais uma vez, das vantagens de estarem reunidos em uma rede. Conseguiram, junto a uma entidade financeira, disponibilizar o serviço de crédito através de um cartão da própria rede.

O seu sistema de funcionamento é baseado em uma associação sem fins lucrativos, cobrando uma pequena mensalidade dos seus associados a fim de sustentar sua estrutura, visto que é responsável pelo gerenciamento das compras conjuntas, atividade realizada semanalmente através de reuniões entre os associados; pelo sistema de crédito; pelo desenvolvimento de material promocional e, mais recentemente, pelas negociações para a aquisição de produtos de marca própria.

Pode-se perceber que, neste tipo de associação, o objetivo comum é apenas redução de custos, utilizando, para isto, a compra em grande escala e o compartilhamento das despesas de propaganda. Uma observação importante sobre esta rede diz respeito à utilização de sua marca. Apesar de tê-la no cartão de crédito, nos folhetos promocionais e agora por meio dos produtos de marca própria, ela não recebe destaque no ponto de venda, onde as empresas continuam a utilizar-se de suas marcas independentes. Também não é notado nenhum tipo de integração quanto a cores, a padrão de exposição, a *layout* ou a *mix* de produtos.

No que diz respeito ao processo de gerenciamento de suas lojas, há total independência. Excetuando-se os produtos onde há negociação com fornecedor e, portanto, há compra conjunta, os demais são negociados diretamente com indústrias ou atacadistas, o que leva à diferenciação do *mix* de produtos. Desta forma, não é possível a integração de objetivos e metas organizacionais, as políticas de precificação e recursos humanos ficam a critério de cada associado.

### **5. BENEFÍCIOS E ENTRAVES À IMPLEMENTAÇÃO DE REDES ASSOCIATIVAS**

Embora CASAROTTO FILHO e PIRES (1999) apliquem seus conceitos nos casos específicos de consórcios para exportação, estes também podem ser utilizados para a avaliação de outros processos de alianças estratégicas entre pequenas e médias empresas. Esses autores propõem que os consórcios, assim como as redes associativistas, devam prestar alguns tipos de serviços aos integrantes da rede: (a) informações periódicas: busca de informações junto a centros de pesquisa, internet e revistas especializadas; (b) pesquisas de mercado; (c) difusão de informações; (d) campanhas de marketing; (e) serviços financeiros; (f) participação em feiras; (g) consultorias; (h) projetos específicos relacionados a parcerias, treinamentos, eventos, entre outros; (i) formação (em processo de internacionalização); (j) convenções e *meetings*.

LIPNACK e STAMPS (1994) propõem uma reflexão em torno de alguns aspectos importantes que atuam como os grandes motivadores dos processos de cooperação, que seriam as seguintes políticas: (a) aquisição e compras conjuntas; (b) armazenagem e estocagem conjuntas; (c) coordenação de fornecedores; (d) serviços profissionais; (e) marketing conjunto; (f) venda em conjunto; (g) pesquisa de mercado; (h) avaliação de necessidades comuns; (i) marca conjunta; (j) prospecção de oportunidades e ameaças; (l) desenvolvimento conjunto de produtos e serviços; (m) desenvolvimento conjunto de processos; (n) compartilhamento de processos de pesquisas e inovações; (o) transferência e difusão de tecnologia; (p) programa conjunto de qualidade; (q) *benchmarking*; (r) compartilhamento de padrões internos; (s) certificação de padrões internacionais; (t) conhecimentos especializados e habilidades específicas de comércio (treinamento); (u) habilidades básicas comerciais/profissionais (treinamento); (v) habilidades gerais (treinamento).

À luz destes dois autores, LIPNACK e STAMPS (1994) e CASAROTTO FILHO e PIRES (1999), pode-se identificar o grau de integração das redes apresentadas nos *cases* anteriores (vide tópico 4).

Diante da análise destes atributos, pode-se averiguar que as duas redes, focos deste estudo, encontram-se em dois estágios distintos dos processos de alianças estratégicas. O segundo *case*, a rede de supermercados, apesar de atuar no mercado há mais tempo, não apresenta o grau de integração verificado no primeiro *case*.

Nota-se que isso pode estar acontecendo devido às atividades de *benchmarking* que a rede de materiais de construção se utilizou ao longo do tempo, ao buscar inovações neste segmento em diversas feiras e congressos sobre alianças estratégicas e cooperativismo.

Outro fator decisivo para a sua rápida evolução está relacionado com o tipo de concorrência que estavam enfrentando e as suas decisões estratégicas para superá-la. Enquanto a rede supermercadista via-se acuada pela concorrência no quesito preço, a rede de materiais de construção sentia-se pressionada também pela oferta de produtos dos grandes varejistas e estava disposta a encontrar alternativas para solucionar esse problema dentro das limitações financeiras de uma pequena empresa.

A transformação das lojas convencionais em *show rooms* é resultado direto dessa política, que visa reduzir o custo de manutenção de estoques por meio da criação de estoques estratégicos de produtos de alto valor agregado e baixo giro em um único depósito, que

funciona como uma espécie de atacadista que repassa essas mercadorias a preço de custo às empresas associadas.

As demais atividades implementadas pela rede de materiais de construção – consultoria e assessoria, treinamento, integração dos sistemas de informação e gerenciamento (via *software*), compartilhamento de marca e *layout* – vieram agregar ainda mais valor e competitividade às pequenas empresas, que isoladamente não poderiam contar com tais serviços.

Apesar da rede supermercadista já disponibilizar produtos de marca própria, não houve a constatação de uma integração de ambiente de loja, *layout* e mesmo de utilização da marca, um exemplo disso é o destaque dado ao nome do supermercado em detrimento ao nome da rede nos próprios *folders* promocionais.

Já a rede de materiais de construção busca fortalecer sua marca, utilizando-se dela em destaque nas fachadas, *folders* e na própria integração do ambiente de loja e de seu *layout*, fortalecendo, também, alguns outros aspectos como o atendimento, ao fornecer treinamento e capacitação aos funcionários de todos os associados e promover a integração logística da rede. Essa concepção se faz importante para estabelecer o valor da marca para o cliente, de modo a criar uma relação de diferenciação perante a concorrência.

Este quadro demonstra o compartilhamento das funções presentes na cadeia de valor das redes analisadas. Pode-se perceber que as funções iniciais são as primeiras integradas pelas empresas participantes de alianças estratégicas entre concorrentes. A busca pelo ganho por meio da redução dos custos de aquisição é a base de sustentação de todas as atividades das redes.

As maiores dificuldades dizem respeito à integração das funções finais, visto que as redes varejistas não corroboram a função venda (pois mesmo unidas continuam competindo entre si), e a integração mercadológica depende da coordenação dos objetivos individuais.

As redes que compartilham um maior número de funções de suas cadeias de valor passam a adquirir vantagens através de outras atividades de apoio e primárias, como o desenvolvimento tecnológico, a capacitação dos recursos humanos, a integração logística e, principalmente, a disseminação de conhecimento e *know-how*.

Todas as vantagens que estão sendo adquiridas pelas redes de pequenas empresas varejistas estão modificando o cenário concorrencial onde estão inseridas, reestruturando a matriz das cinco forças, que passa a contar com um novo ator dentro da estrutura de rivalidade interna, que altera não só esta, mas também o relacionamento com os fornecedores e com os clientes.

Para as pequenas empresas participantes e até mesmo para as grandes, isso promove novas barreiras de entrada, elimina e seleciona novos concorrentes e pode proporcionar o aumento da lucratividade, na medida em que os concorrentes percebam que a concorrência deve ficar restrita a uma “área implícita de acordo cooperante” (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 193).

Quadro 1 – Análise comparativa dos dois casos.

Atributos	Rede de Materiais de Construção	Rede Supermercadista
Informações periódicas	Constatado	Não constatado
Pesquisa de mercado	Constatado	Parcialmente
Difusão de informações	Constatado	Não constatado
Serviços Financeiros	Constatado	Constatado
Participação em Feiras	Constatado	Não constatado
Consultoria/Serviços profissionais	Constatado	Não constatado
Marketing Cooperado	Constatado	Constatado
Projetos Específicos	Constatado	Não constatado
Convenções e meetings	Constatado	Constatado
Aquisições/compras conjuntas	Constatado	Constatado
Armazenagem/estocagem conjuntas	Parcialmente	Parcialmente
Coordenação de fornecedores	Constatado	Constatado
Venda em conjunto	Não constatado	Não constatado
Avaliação de necessidades comuns	Constatado	Constatado
Marca conjunta	Constatado	Constatado
Prospecção de oportunidades e ameaças	Constatado	Não constatado
Desenvolvimento conjunto de produtos/serviços	Constatado	Constatado
Desenvolvimento conjunto de processos	Constatado	Não constatado
Compartilhamento de pesquisas e inovações	Constatado	Não constatado
Transferência e difusão de tecnologias	Constatado	Não constatado
Programa conjunto de qualidade	Constatado	Não constatado
<i>Benchmarking</i>	Constatado	Não constatado
Compartilhamento de padrões internos	Constatado	Não constatado
Certificação de padrões internacionais	Não constatado	Não constatado
Conhecimentos especializados e habilidades específicas de comércio (treinamento)	Constatado	Não constatado
Habilidades básicas comerciais/profissionais (treinamento)	Constatado	Não constatado
Habilidades gerais (treinamento)	Constatado	Não constatado

Fonte: Autor.

## 6. CONCLUSÃO

Como todo processo de reformulação organizacional, as alianças estratégicas possuem pontos positivos e negativos, enquanto as empresas que se unem em redes interorganizacionais dispõem de serviços até então de acesso restrito, adquirindo maior competitividade e novas competências; elas se deparam com certos obstáculos difíceis de serem superados como a perda da identidade, o nivelamento de parte da concorrência. Além disso, as empresas que se unem nesse formato vêem suas vantagens competitivas diante dos concorrentes de mesmo porte filiados à rede extinguirem-se, ou seja, há a necessidade de estabelecimento de regras muito claras para que uma empresa se filie, de modo que elas não venham a competir entre si, ponto destacado pelas duas redes analisadas que estabelecem distâncias mínimas para a filiação de novas lojas.

O fator mais importante para o sucesso desse tipo de disposição organizacional é a integração de metas e objetivos, sejam eles de constituírem efetivamente uma rede, como uma grande empresa, tendo objetivos e metas conjuntas em todo o planejamento estratégico de suas unidades, ou simplesmente de compartilharem alguns elementos de suas cadeias de valor, estabelecendo relações mais superficiais, mantendo suas identidades individuais e buscando estabelecer vantagens competitivas apenas em determinados pontos desta cadeia.

Por outro lado, a principal dificuldade e desafio deste processo certamente vêm a ser a dualidade entre competição e cooperação, onde é necessário um grande grau de discernimento dos gestores para perceberem que estratégias de cooperação podem ser mais benéficas do que as de competição. É necessário, nesse sentido, que se deixe de lado a filosofia autônoma e individualista em prol de uma nova mentalidade de gestão que privilegie o apoio irrestrito entre os pares. Isso implica olhar o concorrente, o fornecedor e o mercado consumidor de forma diferenciada.

## **7. BIBLIOGRAFIA**

CASAROTTO, Nelson F.; PIRES, Luis H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

IGLIORI, Danilo C. **Economia dos clusters industriais e desenvolvimento**. São Paulo: Iglu: FAPESP, 2001.

LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA JUNIOR, Miranda Moacir de. **Administração do conhecimento em redes corporativas globais: um estudo de caso na indústria de propaganda. Tese (Doutorado em Administração)** – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.