

---

## ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E REDES COLABORATIVAS COMO ALTERNATIVA COMPETITIVA PARA O PEQUENO VAREJISTA: UM ESTUDO COMPARADO

---

ARTIGO – ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES

*Mario Nei Pacagnan*

Doutor em Administração pela FEA/USP

Professor da Faculdade Paranaense e Diretor de Projetos do Instituto Global de Estudos Avançados

E-mail: [marionei@usp.br](mailto:marionei@usp.br)

### RESUMO

Neste início do século XXI muitos estudos apresentam como foco as alianças estratégicas, que nos segmentos industriais se dão através 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 no país de grandes redes internacionais a partir da década de 1990 exigiu que os pequenos e médios comerciantes locais também buscassem alternativas para a ampliação de suas vantagens competitivas. Os pequenos varejistas, não dispendo 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 esse processo e quais os benefícios e os entraves à formação de redes associativistas entre concorrentes. Mediante a análise de dois casos (uma rede de supermercados e uma rede de materiais de construção) puderam-se averiguar as vantagens e desvantagens desse processo para os pequenos varejistas.

**Palavras-chave:** Competitividade, Associativismo, Redes, Varejo.

### *STRATEGIC ALLIANCES AND COLLABORATIVE NETWORKS AS A COMPETITIVE ALTERNATIVE FOR SMALL RETAILERS – A COMPARATIVE STUDY*

### ABSTRACT

*Early in the 21st Century studies have focused on strategic alliances in industrial segments through integration of the productive chain. This cooperative strategy targets the acquisition of competitive advantages in highly competitive activities. Profits of small and medium retailers have also suffered from sharpened competition by large international networks since 1990, which has caused them to search for and adopt more competitive alternatives. Purchasing advantages have been strengthened by their collaboration in networks in order to increase bargaining power. This activity is described as well as the benefits and obstacles of establishing associative networks with competitors. Analyses of the formation of a network of supermarkets and another of building material stores present the advantages and disadvantages involved for small retailers.*

**Key words:** *Competitiveness, Associativism, Networks, Retail.*

## 1. INTRODUÇÃO

A revolução industrial foi um período marcante no cenário de negócios por ter permitido às empresas a substituição dos modelos produtivos baseados na mão-de-obra artesanal pelos processos mecanizados. Essa mudança afetou radicalmente a organização das empresas e dos mercados, instaurando-se assim a produção em massa. Durante um longo período, as indústrias que trabalharam seguindo os princípios da produção artesanal viram-se obrigadas a adotar novos modelos de gestão para atenderem às novas demandas. Assim, com a disseminação das idéias de especialização e divisão do trabalho propostas por Taylor, essas empresas começaram a se especializar, focando seus esforços em pequenas partes de um processo maior. Essa 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.

Com o avanço da tecnologia, especialmente nos últimos 50 anos, que possibilitou às empresas de menor porte ascender a postos mais competitivos, visto que poderiam dispor da mesma tecnologia das grandes, a rivalidade do mercado se elevou assustadoramente. Já no final do século XX, as grandes empresas rivalizavam pela manutenção de posições competitivas sustentáveis, uma vez que adquirir novas vantagens competitivas não era suficiente, porque qualquer diferenciação poderia facilmente ser copiada por algum oponente de mercado. Nesse cenário emergiu recentemente uma alternativa interessante de modelo de gestão pela integração vertical. As indústrias de grande porte começaram a buscar a incorporação e a integração de processos da cadeia produtiva a fim de manterem-se competitivas no mercado.

As pequenas empresas, por sua vez, também se especializaram, e perceberam que precisavam seguir caminho idêntico, mas sem saber “como”, já que encontravam um fator limitante: a falta de recursos. A solução para isso foi o desenvolvimento de alianças estratégicas, que se construíram por meio de parcerias, *joint ventures*, consórcios ou redes. Essas primeiras alianças, assinala-se, apresentavam uma característica muito própria: a integração vertical, ou seja, integração entre empresa-fornecedor ou empresa-cliente (nos casos de *business to business*) dentro dos segmentos

industriais. A indústria conseguia obter novas formas de vantagem competitiva, ao passo que o varejo passou a sofrer o impacto do acirramento da concorrência. No Brasil, esse processo se tornou marcante com a entrada no país 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, cujo objetivo era não 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 os conceitos de parcerias e alianças estão plenamente difundidos, visto que não contemplam os concorrentes diretos, pois são, na maioria das vezes, utilizados para a integração vertical. As discussões sobre as alianças estratégicas se acirram quando dizem respeito a sua utilização pelo segmento comercial.

Alguns tipos de alianças têm-se mostrado eficientes, como é o caso do *cluster* da região de Emilia Romagna (Itália) (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998; IGLIORI, 2001) ou do pólo calçadista de Birigui (SP), onde concorrentes têm-se unido com um fim comum muito específico: a exportação, ou seja, buscam através da sua união gerar força em sentido oposto, reduzindo o poder de barganha do cliente, conseguindo redução nos custos de venda e distribuição, isto é, integrando os esforços logísticos e mercadológicos. Mas como utilizar esses princípios quando o objetivo final não é a venda e sim a aquisição de vantagem competitiva para concorrer 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 desse tipo de aliança estratégica?

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1. Alianças estratégicas

As alianças estratégicas são caracterizadas como uma conformação organizacional por meio da qual empresas deliberadamente decidem empreender um projeto comum (LIPNACK e STAMPS, 1994), ou seja, é a união de empresas que se utilizam de suas competências individuais em prol de um objetivo comum: fortalecerem-se mutuamente dentro do mercado no qual estão inseridas, seja como concorrentes ou não. No contexto das alianças estratégicas encontram-se diversos modelos de estruturação de relacionamentos, como *joint ventures*, parcerias, consórcios, integração vertical, *cluster*, acordos cooperativos, *franchising*, 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 e STAMPS, 1994) e outros diferenciam as alianças das redes empresariais; o mais importante, no entanto, é a concepção de que as alianças são uniões entre empresas autônomas que buscam um objetivo comum e por isso compartilham elementos de suas cadeias de valor (PORTER, 1989).

A concepção de alianças estratégicas, o surgimento da economia informacional e o desenvolvimento de uma nova lógica organizacional advinda da transformação tecnológica fizeram emergir uma nova estrutura empresarial: a empresa em rede (CASTELLS, 2000). À medida que a competitividade nos mercados se intensificava e novas tecnologias iam sendo desenvolvidas e incorporadas pelas empresas, evidenciou-se a necessidade de compartilhamento do conhecimento e das informações. Os componentes da rede tanto são autônomos quanto dependentes da rede e podem ser uma parte de outras redes e, portanto, de outros sistemas destinados a outros objetivos (CASTELLS, 2000:191). É impossível conceber organizações e novas estruturas que não levem em conta as pessoas se relacionando e trocando informações a cada instante. Segundo Oliveira Júnior (1999:89), as redes manifestam exatamente essa disposição.

De qualquer forma, a questão da composição das redes e de seus propósitos leva em conta a integração como medida que possibilita aos pares a

superação de dificuldades de mercado mediante posições competitivas mais eficazes. As grandes corporações passam a estabelecer um ritmo de domínio e concentração nos cenários de negócios nunca antes constatado. A pequena empresa não consegue sobreviver isolada nesse ambiente mutável e, assim, a disposição em rede apresenta-se como alternativa viável, porque consegue estabelecer um contexto positivo pela combinação de pessoas, tecnologias e conhecimento e porque possibilita que o capital deixe de estar concentrado nas mãos de um só proprietário.

### 2.2. Estratégia competitiva 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, 1989:1). É através da determinação de uma estratégia competitiva que a empresa estabelecerá uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a rentabilidade e a 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”. De acordo com esse modelo, a intensidade da concorrência em uma indústria tem raízes na sua estrutura econômica básica e vai muito além do comportamento dos 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 decorre de um controle sobre todas as forças, mas sim do domínio sobre as fontes de uma delas. A análise das cinco forças competitivas – entrante potencial, ameaça de substituição, poder de negociação com fornecedores, poder de negociação com clientes e rivalidade entre os atuais concorrentes – demonstra claramente que o concorrente 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. 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 na

rivalidade interna da indústria. Nos processos normais de concorrência a grande empresa impõe suas políticas, estabelece preços, serviços e escolhe seus concorrentes. Em razão de sua força dentro do setor e de sua parcela de mercado, consegue exercer um grande poder sobre os fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes, poder este que pode resultar em estratégias de retaliação caso um concorrente inesperado e despreparado ameace 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 incomodar com o novo concorrente e manter suas políticas, ou ver este novo concorrente como uma

forte ameaça e tentar retaliar, provocando guerra nos preços e diminuindo a lucratividade da indústria. Esta segunda alternativa não tem surtido efeito, pois as empresas que buscam as alianças estratégicas estão se estruturando de maneira adequada e definindo claramente seus objetivos e aonde pretendem chegar.

O grande problema passa a ser o das pequenas empresas que não se uniram a nenhuma aliança, pois enfrentarão 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 para o pequeno varejista passa a ser ou a busca de diferenciais que não estejam ligados à economia de escala e, conseqüentemente, ao atributo preço, ou a sua saída do mercado.

**Quadro 1: Formas de concorrência dentro da indústria**

<b>Força</b>	<b>Como concorre</b>	<b>Como evitar</b>	<b>Resultado</b>
Novos entrantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>– insere novas capacidades e novos recursos (tecnológicos e financeiros)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– economias de escala</li> <li>– diferenciação do produto</li> <li>– necessidade de capital</li> <li>– custo de mudança</li> <li>– acesso aos canais de distribuição</li> <li>– desvantagem de custo independente de escala</li> <li>– políticas governamentais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– redução das margens de lucro</li> <li>– guerra de preços</li> </ul>
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ameaça de elevação dos preços ou redução da qualidade</li> <li>– ameaça de integração para frente</li> <li>– importância do insumo no produto final do comprador</li> <li>– grau de concentração das empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– redução do custo de mudança de fornecedor</li> <li>– adoção de produtos substitutos</li> <li>– expansão do volume de compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– redução na lucratividade</li> </ul>
Clientes (não é uma ameaça comum no varejo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– negociando preços</li> <li>– barganhando a Qualidade</li> <li>– exigindo mais serviços</li> <li>– acirram a concorrência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– concentração do volume de compras</li> <li>– custo de mudança</li> <li>– produtos padronizados</li> <li>– risco de integração retroativa</li> <li>– importância do item</li> <li>– quantidade de informações disponíveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– reduz a rentabilidade</li> </ul>

Produtos Substitutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– fixação de preços máximos</li> <li>– número elevado de substitutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– colaboração entre os concorrentes (como, por exemplo, campanhas de esclarecimento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pressão nos índices de lucratividade</li> </ul>
Rivalidade Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– estratégias da concorrência (movimentos e contramovimentos)</li> <li>– introdução de novos produtos/serviços</li> <li>– concorrentes numerosos ou bem equilibrados</li> <li>– crescimento lento da indústria</li> <li>– custos fixos altos</li> <li>– ausência de diferenciação</li> <li>– custo de mudança</li> <li>– concorrentes divergentes</li> <li>– barreiras de saída elevadas</li> <li>– grandes interesses estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– relação amistosa com a concorrência a fim de evitar conflitos que prejudiquem toda a estrutura da indústria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– concorrência de preços</li> <li>–concorrência de publicidade</li> <li>– queda na lucratividade</li> </ul>

Fonte: Adaptado de PORTER (1986).

O segundo cenário se refere ao relacionamento com fornecedores, que vêm seu poder sobre seus clientes ruir. Aqueles fornecedores que já estavam intimidados pelas grandes empresas e que obtinham grande parte de seus lucros nas vendas às pequenas, as quais não possuíam poder contra eles, passam a uma situação incômoda na cadeia da sua indústria, ao perder o poder de negociação com parte considerável de seus clientes. O inverso se verifica no relacionamento entre clientes advindos dos processos de alianças estratégicas, que apesar de serem beneficiados, pois na maioria das vezes ocorre uma diminuição no preço praticado e aumento na qualidade dos serviços prestados, passam a não contar mais com um grande poder de negociação (se este alguma vez existiu).

### **2.3. Cadeia de valor e vantagem competitiva no processo de cooperação**

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 (1989:33) 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 o comprador (logística externa e marketing & vendas), bem como na assistência após a venda (serviço)” (PORTER, 1989:34), 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, 1989:34).

Apesar de as atividades de valor parecerem muitas vezes blocos independentes na construção da vantagem competitiva, elas não o são. Elas são interligadas por elos, principalmente entre as atividades primárias e as de apoio. O valor nasce quando uma empresa cria vantagem competitiva para o seu cliente por meio da redução do custo de aquisição ou melhoria do desempenho. O valor criado para o comprador deve ser, contudo, percebido por ele, para que seja recompensado com um preço-prêmio (PORTER, 1989:48).

No processo de cooperação, as empresas devem ter claro que os seus elos internos devem ser compartilhados com os demais componentes da aliança formada, proporcionando novos elos entre cadeias. 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 (1998:43), as duas funções iniciais são vitais e estão dentro das atividades de apoio. São elas: o desenvolvimento de tecnologia, pois aumenta o

valor do produto, e a 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, uma vez 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. As funções finais, *marketing* e logística, “normalmente não podem ser bem desempenhadas por pequenas empresas que atuam isoladamente” (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998:44) porque envolvem definições de *marketing mix*, armazenagem, distribuição e transportes, que requisitam recursos humanos altamente capacitados, elevando 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, procurar a cooperação acima da competição. A busca pela cooperação envolvendo empresas concorrentes tende a ser favorável, já que evita a hiperconcorrência, não deixando que crises provocadas pela competição por baixo custo ou guerras de preços impliquem um impacto negativo para toda a indústria; desta forma “o conflito continua, mas dentro de uma área implícita de acordo cooperante” (MINTZBERG e QUINN, 2001:193).

Além de impedir que a hiperconcorrência interfira de forma preponderante na rentabilidade das organizações, uma estratégia que envolva a cooperação interorganizacional permite que estas 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 a economia de escala para empresas de menor porte, até então algo improvável. Outra vantagem vinda da criação de alianças entre concorrentes é a possibilidade de 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 (2001:167) 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. 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 à entrada de novos competidores no mercado (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Se a estratégia horizontal for implícita, a empresa encontrará dificuldades para resistir às pressões que venha a sofrer, e assim não poderá otimizar o desempenho das unidades empresariais, principalmente as que possuem processo de decisão descentralizado. Sem uma estratégia explícita, as unidades empresariais poderão reduzir sua habilidade para explorar inter-relações ao invés de aumentá-la. 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, e ainda podem 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.

### 3. METODOLOGIA

Este artigo se utiliza de pressupostos fenomenológicos, haja vista que seu objetivo é a identificação do processo de constituição de alianças estratégicas horizontais, ou seja, entre

concorrentes, através da criação de redes associativistas. Pode ainda ser caracterizado, conforme propõe Vergara (2000:47), como um estudo exploratório, uma vez que a pesquisa dedicada à constituição de alianças desse tipo ainda é incipiente no país, e descritivo, pois se buscará 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 – pela 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 para os quais procura responder questões do tipo “como” e “por quê”, quando há pouco controle sobre os eventos e quando o foco são 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 que seu objetivo único é fazer uma análise “generalizante” e não “particularizante” (LIPSET *et al. apud* YIN, 2001); portanto, o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias e não enumerar frequências (generalização estatística). No que diz respeito à escolha dos sujeitos da pesquisa, utilizaram-se os princípios dos estudos de múltiplos casos. A amostragem foi intencional e por conveniência (MARCONI e LAKATOS, 1996), para permitir identificar redes associativistas que congregassem 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, uma vez que nos casos utilizados podem-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 cinco anos, visto que pesquisas

do SEBRAE indicam que esse é o período crítico na vida empresarial.

Como método de coleta de dados foi utilizado o protocolo de estudo de caso (YIN, 2001), por meio do qual são realizadas observações, coletas documentais e entrevistas pautadas num elenco de itens, de acordo com os pressupostos de Lipnack e Stamps (1994) e de Casarotto Filho e Pires (1998) 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 êxito, as estratégias utilizadas pelas redes e as dificuldades encontradas no seu processo de solidificação.

### **3.1. O associativismo no varejo: dois casos**

Como apresentado, as alianças estratégicas nos segmentos industriais já se consolidaram, visto que normalmente se constituem em estratégias de verticalização, onde a união das forças não se defronta com a concorrência direta, principal dificuldade na implantação das estratégias horizontais. A entrada de grandes redes varejistas internacionais no país constituía a principal ameaça aos varejistas nacionais, principalmente os de pequeno porte. Como forma de adquirirem uma maior competitividade nesse segmento, estes buscaram identificar onde se concentravam as principais vantagens competitivas daquelas empresas. Perceberam então que a economia de escala era a principal vantagem delas, as quais, pelo seu volume de compra, conseguiam estabelecer poder de barganha com os fornecedores, que se sentiam intimidados e, diante do poder de seus clientes, passavam a oferecer benefícios para as compras em escala.

Os pequenos, que não possuem esse tipo de comportamento de compra, ficam cada vez mais prejudicados, uma vez que seus fornecedores passam a representar um papel ainda mais forte dentro da matriz das cinco forças, concorrendo contra a lucratividade das pequenas empresas, que tinham ainda de enfrentar a força da concorrência, beneficiada pelos acordos entre comerciantes e atacadistas, e pelos próprios clientes, que utilizam a concorrência como parâmetro, forçando uma barganha por preços e serviços. Como alternativa a essa competição pela lucratividade, os pequenos, que até então também concorriam entre si,

perceberam que as estratégias de cooperação comum nas empresas agropecuárias, nos setores industriais e no de exportações 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.

### 3.2. Rede de supermercados

O primeiro *case* a ser estudado é o 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 de 55 empresas de 12 cidades da região de Londrina, embora tenha iniciado suas atividades em 1995, quando congregava apenas supermercados da cidade. O objetivo inicial era obter melhores preços com os 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 ganhou ainda mais rivalidade, reduzindo suas margens de lucro em razão da implementação de novos serviços. Aqui se verifica um fator importante: uma característica típica dos pequenos comerciantes, o sistema de entrega, foi incorporada pelas grandes redes como um novo serviço. Neste aspecto, o que se verificou foi o inverso: as pequenas redes impuseram novos serviços aos grandes varejistas. Mais recentemente, os pequenos varejistas se viram 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, cujos membros pagam uma pequena mensalidade a fim de sustentar sua estrutura, que é responsável pelo gerenciamento das compras conjuntas, realizado semanalmente em 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 nesse tipo de associação o objetivo comum é apenas a redução de custos, para a qual se utilizam 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 a marca constar no cartão de crédito, nos folhetos promocionais e agora nos produtos de marca própria, ela não recebe destaque no ponto de venda, onde as empresas continuam a se utilizar de suas marcas independentes. Também não é notado nenhum tipo de integração nas cores, padrão de exposição, *layout* ou *mix* de produtos. No que diz respeito ao processo de gerenciamento de suas lojas, há total independência. Excetuando-se os produtos para os quais há negociação com fornecedor e, portanto, a compra conjunta, os demais são negociados diretamente com indústrias ou atacadistas, o que leva ao diferenciamento do *mix* de produtos.

### 3.3. Rede de varejistas de materiais de construção

O segundo *case* diz respeito a uma rede de varejistas de materiais de construção da cidade de Maringá, que viu suas margens de lucratividade reduzirem-se com a chegada 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 duas filiais – uma no Mato Grosso do Sul e outra na região oeste do Estado do Paraná, congregando 181 associados. Seus objetivos eram mais amplos que os do *case* anterior: 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, cujos membros pagam uma pequena mensalidade a fim de sustentar sua estrutura, deu-se início à busca e consolidação de novas metas. A primeira delas, a integração da marca e do *layout*. Todas as lojas passaram a contar com uma assessoria especializada cuja tarefa era compor um *layout* único, integrando as cores da marca, a sua fachada e o ambiente interno.



Ao contrário da rede supermercadista citada anteriormente, esta 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. A segunda meta foi a integração dos objetivos individuais de cada associado, que culminou com um planejamento estratégico único para toda a rede. O passo seguinte foi a integração dos sistemas de informação, por meio da instalação de computadores ligados em rede em todas as lojas e disponibilização de um *software* único de gestão. Através dessa rede são disponibilizadas todas as informações referentes a negociações com fornecedores, pesquisas de mercado (contratadas pela associação), informes de reuniões e até mesmo atas das assembléias. Atualmente a associação também disponibiliza convênios especiais para treinamento, capacitação e reciclagem profissional para seus associados, seus funcionários e até mesmo para seus clientes. Propicia plano especial de assessoria e encaminhamento a órgãos de fomento e de concessão de crédito. Para atender à necessidade de ampliação do *mix* de produtos de seus associados, a rede criou uma “lista de fornecedores”, por meio da qual todos os associados, ainda que nunca tenham negociado com determinado fornecedor, gozam dos mesmos benefícios e condições de compra de clientes antigos.

Em razão das restrições de capital de giro dos pequenos varejistas, fato comum em todos os segmentos do país, e de 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 CIL – Centro Integrado de Logística. Este centro é composto de 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 *showrooms*; dessa 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 a venda de um desses produtos, emite-se um pedido à CIL, que poderá realizar a entrega em 24 horas na própria loja ou diretamente ao cliente, constituindo-

se assim em um sistema de logística integrado e reduzindo os custos operacionais de entrega mediante o compartilhamento de veículos e fretes com lojistas e entre os lojistas.

Assim como o primeiro *case*, esta rede também se utiliza do *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 quais destacam-se: pesquisa de preço com fornecedores e concorrentes, o *ranking* de compras da rede, o *marketing share* e as principais tendências do mercado.

Uma outra atividade da rede que merece destaque diz respeito à sua ação social: a realização de campanhas de arrecadação de brinquedos e agasalhos para as crianças das comunidades carentes das cidades em que atua; também realiza pequenas obras em benefício das comunidades locais, como reformas, pinturas e reparos em creches, escolas, hospitais e igrejas, contando com o apoio de fornecedores e o consentimento das autoridades locais.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DE BENEFÍCIOS E ENTRAVES À IMPLEMENTAÇÃO DE REDES ASSOCIATIVISTAS**

Embora Casarotto Filho e Pires (1998) apliquem seus conceitos a casos específicos de consórcios para exportação, estes também podem ser utilizados na avaliação de outros processos de alianças estratégicas entre pequenas e médias empresas. Esses autores propõem que os consórcios, assim como as redes associativistas, prestem alguns tipos de serviço aos integrantes da rede:

- Informações periódicas: busca de informações em centros de pesquisa, internet e revistas especializadas;
- Pesquisas de mercado;
- Difusão de informações;
- Campanhas de *marketing*;
- Serviços financeiros;
- Participação em feiras;

- Consultorias;
- Projetos específicos: relacionados a parcerias, treinamentos, eventos, entre outros;
- Formação (em processo de internacionalização);
- Convenções e *meetings*.

Lipnack e Stamps (1994) propõem uma reflexão sobre algumas políticas importantes que atuam como grandes motivadoras dos processos de cooperação:

- Aquisição e compras conjuntas;
- Armazenagem e estocagem conjuntas;
- Coordenação de fornecedores;
- Serviços profissionais;
- *Marketing* conjunto;
- Venda em conjunto;
- Pesquisa de mercado;
- Avaliação de necessidades comuns;
- Marca conjunta;
- Prospecção de oportunidades e ameaças;

- Desenvolvimento conjunto de produtos e serviços;
- Desenvolvimento conjunto de processos;
- Compartilhamento de processos de pesquisa e inovação;
- Transferência e difusão de tecnologia;
- Programa conjunto de qualidade;
- *Benchmarking*;
- Compartilhamento de padrões internos;
- Certificação de padrões internacionais;
- Conhecimentos especializados e habilidades específicas de comércio (treinamento);
- Habilidades básicas comerciais/profissionais (treinamento);
- Habilidades gerais (treinamento).

À luz destes autores – Lipnack e Stamps (1994) e Casarotto Filho e Pires (1999) – pode-se identificar o grau de integração das redes apresentadas nos *cases* anteriores.

**Quadro 2: Análise comparativa dos dois *cases***

Atributos	Rede Supermercadista	Rede de Materiais de Construção
Informações periódicas	Não constatado	Constatado
Pesquisa de mercado	Parcialmente	Constatado
Difusão de informações	Não constatado	Constatado
Serviços Financeiros	Constatado	Constatado
Participação em Feiras	Não constatado	Constatado
Consultoria/Serviços profissionais	Não constatado	Constatado
<i>Marketing</i> Cooperado	Constatado	Constatado
Projetos Específicos	Não constatado	Constatado
Convenções e <i>meetings</i>	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	Não constatado	Constatado
Desenvolvimento conjunto de produtos/serviços	Constatado	Constatado
Desenvolvimento conjunto de processos	Não constatado	Constatado
Compartilhamento de pesquisas e inovações	Não constatado	Constatado
Transferência e difusão de tecnologias	Não constatado	Constatado
Programa conjunto de qualidade	Não constatado	Constatado
<i>Benchmarking</i>	Não constatado	Constatado

Compartilhamento de padrões internos	Não constatado	Constatado
Certificação de padrões internacionais	Não constatado	Não constatado
Conhecimentos especializados e habilidades específicas de comércio (treinamento)	Não constatado	Constatado
Habilidades básicas comerciais/profissionais (treinamento)	Não constatado	Constatado
Habilidades gerais (treinamento)	Não constatado	Constatado

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise desses atributos permite averiguar que as duas redes focalizadas neste estudo encontram-se em dois estágios distintos dos processos de alianças estratégicas. O primeiro *case*, a rede de supermercados, apesar de atuar no mercado há mais tempo não apresenta o grau de integração verificado no segundo *case*. Nota-se que isso pode estar acontecendo em conseqüência das atividades de *benchmarking* que a rede de materiais de construção utilizou ao longo do tempo, ao buscar inovações nesse 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 estava enfrentando e com as suas decisões estratégicas para superá-la. Enquanto a rede supermercadista se via acuada pela concorrência no quesito preço, a rede de materiais de construção se sentia 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 *showrooms* é resultado direto dessa política, que visa reduzir o custo de manutenção de estoques pela 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 de a rede supermercadista já disponibilizar produtos de marca própria, não se constatou uma integração do ambiente de loja, do *layout* e mesmo do uso da marca. Um exemplo disso é o destaque dado ao nome do supermercado,

em detrimento do 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 é importante para estabelecer o valor da marca para o cliente, de modo a criar uma relação de diferenciação ante a concorrência.

Esse 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 mediante 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 e reestruturando a matriz das cinco forças, que passa a contar com um novo ator dentro da estrutura de rivalidade interna, o qual 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 novo concorrente e pode proporcionar o aumento da lucratividade, desde que os concorrentes percebam que a concorrência deve ficar restrita a uma “área implícita de acordo cooperante” (MINTZBERG e QUINN, 2001:193).

## 5. CONCLUSÃO

Quando as empresas se unem em redes interorganizacionais, adquirem maior competitividade e incorporam novas competências. Entretanto, elas se deparam com certos obstáculos difíceis de serem superados, como a perda de identidade ou o nivelamento de parte da concorrência setorial. Além disso, as empresas que se unem nesse formato vêm extinguirem-se suas vantagens competitivas diante dos concorrentes de mesmo porte filiados à rede. Assim, necessitam estabelecer regras muito claras para que uma empresa se filie, de modo que 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, seja o de as empresas constituírem efetivamente uma rede, como uma grande empresa, tendo objetivos e metas conjuntos em todo o planejamento estratégico de suas unidades, seja simplesmente o 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 dessa cadeia. Por outro lado, a principal dificuldade e desafio desse processo certamente vem a ser a dualidade entre competição e cooperação: é necessário um grande grau de discernimento dos gestores para perceberem que estratégias de cooperação podem ser mais benéficas 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, e isso implica olhar o concorrente, o fornecedor e o mercado consumidor de forma diferenciada.

## 6. BIBLIOGRAFIA

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

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

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

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. 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, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA JUNIOR, M. M. de. *Administração do conhecimento em redes corporativas globais: um estudo de caso na indústria de propaganda*. Tese (Doutorado em Administração). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

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

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