

MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO VAREJO: UM ESTUDO COMPARADO DE DOIS SETORES A PARTIR DA FORMAÇÃO DE REDES ASSOCIATIVISTAS

Mario Nei Pacanhan – Doutorando FEA/USP - Docente da FACCAR e Faculdades Metropolitanas de Londrina Pr marionei@usp.br

Cláudio Luiz Chiusoli – Doutorando FEA/USP – Docente da FIAP – SP e Faculdades Metropolitanas de Londrina Pr chiusoli@usp.br

Luciane Maria Stahl - Mestranda em Administração pela UEL/UEM, Pós-graduanda em Metodologia da Ação Docente pela UEL, lucianestahl@sercomtel.com.br

RESUMO:

Neste início do século XXI muitos estudos têm como foco as alianças estratégicas que nos segmentos industriais se dá 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 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 dispoñdo 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 concorrentes. Diante da análise de dois casos (uma rede de supermercados e uma rede de materiais de construção) pôde-se averiguar as vantagens e desvantagens deste processo aos pequenos varejistas.

Mudança organizacional no varejo: um estudo comparado de dois setores a partir da formação de redes associativistas.

1. INTRODUÇÃO

A revolução industrial foi um período marcante no cenário de negócios por ter permitido às empresas a substituição dos modelos produtivos centrados em mão-de-obra artesanal pelos processos mecanizados. Esta 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 se viram obrigadas a adotar novos modelos de gestão para fazerem frente 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. 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 acenderem 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 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 através da integração vertical. As indústrias começaram a buscar a renovação 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 através 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 se tornou 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 beneficiarem-se 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, onde o objetivo não é 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 se acirram quando diz respeito a sua utilização pelo segmento comercial. Alguns tipos de alianças têm se mostrados eficientes como no caso do cluster da região de Emilia Romagna (Itália) (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999; 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.

2 REFERENCIAL TERÓRICO

2.1 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

As alianças estratégicas são caracterizadas como sendo uma conformação organizacional no 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 na 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 fizeram 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 através 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, p.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, p.89), as redes manifestam exatamente esta disposição. De qualquer forma, a questão da composição das redes e de seus propósitos levam em conta a integração como medida que possibilite aos pares a superação de dificuldades de mercado através, 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.

2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA E COOPERAÇÃO NO VAREJO

A estratégia competitiva é "a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, à 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", neste 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 impõe suas políticas, estabelece preços, serviços e escolhe 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 a posição dos líderes de mercado se vêem 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 mantém suas políticas ou vê este novo concorrente como uma forte ameaça e tenta 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 se uniram a 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 os 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 a 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 ele passam a uma situação incomoda 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).

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, 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) 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). Apesar das atividades de valor parecerem muitas vezes blocos independentes na construção da vantagem competitiva, elas não o 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. 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) as duas funções iniciais são vitais e estão dentro das atividades de apoio, sendo 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 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 atuam isoladamente” (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999) 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 e QUINN, 2001). 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 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). 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, a 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”. 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 e 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 às 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 acentuarem, 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). 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.

2.4 O ASSOCIATIVISMO NO VAREJO: DOIS CASES

Como já apresentado às alianças estratégicas nos segmentos industriais já se apresentam consolidadas 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 se constituía 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 possuem esse tipo de comportamento de compra, ficam cada vez mais prejudicados na medida em 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 que enfrentar a força da concorrência, beneficiada pelos acordos entre comerciantes e atacadistas, e dos próprios clientes que utilizam 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 encontra-se dois exemplos desse tipo de atividade, cada um com características e objetivos distintos.

3 METODOLOGIA

A estratégia da pesquisa foi de utilização de estudo de caso, conduzido junto a dois setores de varejo que nas últimas décadas vêm passando por processo de intensa mudança. Quanto à coleta de dados adotou-se a entrevista semi-estruturada, combinada à análise documental e pesquisa por observação afim de certificação dos dados pontuados e coletados por meio das entrevistas. O estudo ainda pode ser caracterizado conforme propõe Vergara (2000, p. 47), em um estudo exploratório, uma vez que as pesquisas dedicadas à constituição de alianças deste tipo ainda são incipientes no país, e descritivo, pois se descreverão 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 pode-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 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.

4 ANÁLISE DOS CASOS

▪ REDE DE SUPERMERCADOS

O primeiro *case* a ser estudado é o de uma rede de pequenos supermercados na cidade de Londrina, que se viram pressionados 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 da cidade 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. Aqui se verifica um fator importante, uma característica típica dos pequenos comerciantes, o sistema de entrega, foi incorporado pelas grandes redes como um novo serviço, neste ponto o que se verificou foi o inverso: as pequenas redes impondo 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, 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; do sistema de crédito; do 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 através 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, padrão de exposição, *layout* ou *mix* de produtos. No que diz ao processo de gerenciamento de suas lojas há total independência. Excetuando-se os produtos onde 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. 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.

▪ 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 viram 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. Seus objetivos eram mais amplos que o *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 baseado 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, 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 ambiente interno. Ao contrário da rede supermercadista, exposta anteriormente, 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 à integração dos objetivos individuais de cada associado, culminando em um planejamento estratégico único para toda a rede. O passo seguinte foi à integração dos sistemas de informações, instalando computadores ligados em rede em todas as lojas e disponibilizando um *software* único de gestão. Através desta rede são disponibilizadas todas as informações referentes a negociação com fornecedores, pesquisas de mercado (contratadas pela associação), informes de reuniões e até mesmo as atas das assembléias. Atualmente 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 às necessidades de ampliação do *mix* de produto de seus associados à rede criou uma “lista de fornecedores”, onde todos os associados, ainda que nunca tenham negociado com determinado fornecedor, goza dos mesmos benefícios e condições de compra de clientes antigos. 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 CIL – Centro Integrado de Logística. 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 a 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. Assim como o primeiro *case* essa 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 principais destaca-se pesquisa de preço junto a fornecedores e concorrentes, ranking de compras da rede, marketing *share* e as principais tendências do mercado. Uma outra atividade da rede que merece destaque diz respeito à sua ação social ao desenvolver campanhas de arrecadação de brinquedos e agasalhos para as crianças das comunidades carentes das cidades em que atua. Também realiza pequenas obras para o benefício das comunidades locais como reformas, pinturas e reparos em creches, escolas, hospitais e igrejas, contando com o apoio de fornecedores e consentimento das autoridades locais.

5 BENEFÍCIOS E ENTRAVES A IMPLEMENTAÇÃO DE REDES ASSOCIATIVISTAS

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: informações periódicas por meio de revistas especializadas, pesquisas de mercado, campanhas de marketing conjuntas, consultorias e orientação técnica, projetos específicos relacionados à extensão das parcerias com fornecedores e convenções e *meetings*. Lipnack e Stamps (1994) sugerem uma reflexão em torno de vários aspectos que se constituem em motivadores essenciais nos processos colaborativos. Dentre as áreas funcionais nas quais se circunscrevem os motivadores da junção em rede, destaca-se o esforço combinado junto às áreas de Marketing, desenvolvimento de produto, compras, treinamento e capacitação. A 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, conforme quadro 1.

Quadro 1 – 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 |
| Marketing Cooperado | Constatado | Constatado |
| Projetos Específicos | Não constatado | 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 | 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 |
| Transferencia 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 e adaptado pelos autores

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 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 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 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 estavam dispostos 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 desta política, que visa reduzir o custo de manutenção de estoques através 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 ao 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 através da redução dos custos de aquisição é à 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)

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 vêm suas vantagens competitivas diante dos concorrentes de mesmo porte filiados à rede se extinguir, ou seja, necessitam estabelecer regras 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, 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 à 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.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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 de Doutorado apresentada à FEA-USP . 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.