

DILEMAS DA COLABORAÇÃO E COMPETIÇÃO ENTRE PEQUENOS EMPRESÁRIOS

Mario Nei Pacagnan*
Renato da Rocha Neto**

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, buscando a aquisição de novas vantagens competitivas em segmentos de alta competição. 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 dispo 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) puderam-se averiguar as vantagens e desvantagens deste processo aos pequenos varejistas.

Palavras - chave: Estratégia. Rede associativista. Varejo.

ABSTRACT

In this beginning of the twenty-first century as many studies have focused on strategic alliances that in industrial segments occurs through the vertical integration of the production chain, seeking to acquire new competitive advantages in sectors of high competition. Like the industrial segments, the retailer sector has seen its profitability decline with increasing competition. The entry of big international retailer from 1990 required that small and medium local traders also seek alternatives to the expansion of its competitive advantages. Smaller retailers do not have the power to bargain within the structure of their industry began to seek cooperation in networks of elements that could contribute to its permanence in the market. This article aims to identify how this process is happening and what the benefits and obstacles to the formation of cooperation networks between competitors. After the analysis of two cases (a network of supermarkets and a network of building materials) were able to ascertain the advantages and disadvantages of this process for small retailers.

Key words: Strategy. Cooperation networks. Retail.

Biografia

*PPA- Universidade Estadual de Londrina. E-mail: marioinei@uel.br .

**Universidade Estadual de Londrina. E-mail: renatorochaneto@hotmail.com.

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. 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 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 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 usufruir dos 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, 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.

Mas 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

Este artigo se utiliza dos 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 caracterizada conforme propõe Vergara (2000, p. 47), em um estudo exploratório, uma vez que as pesquisas dedicadas a constituição de alianças deste tipo ainda são incipientes 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 – 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.

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 buscou-se 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 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. VAREJO: ASPECTOS EVOLUTIVOS

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. Embora hoje, quando nos referimos ao comércio e a seus processos de trocas, diretamente associamos o exercício dessa atividade sendo mediada por algum dispositivo financeiro ou monetário, que facilite a operação, por exemplo, a moeda, que estabelece uma relação de valor para o processo 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) trata como 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”. Por mais elementar que possa parecer, essa operação de conexão por vezes se complica se adicionarmos ao seu exercício as distintas variáveis que compõem o escopo de atuação das organizações varejistas, ou seja, variáveis demográficas, culturais, sociais, políticas, econômicas, naturais e tecnológicas, além da própria estrutura da empresa e do mercado, através de seus clientes, concorrentes e fornecedores.

De acordo com KOTLER (2001, p.493),

Definimos varejo como todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para seu uso pessoal não relacionado a negócios. Muitas instituições – fabricantes, atacadistas, varejistas – fazem varejo. Mas a maior parte do varejo é feita pelos varejistas – negócio cujas vendas vêm primariamente do varejo.

Sob o aspecto econômico, o varejo fomenta a arrecadação fiscal, movimentando as economias regionais e gera investimentos. No plano social, contribui para a geração de empregos e a manutenção de diversas outras fontes de sustentação familiar. No plano estratégico a contribuição do escopo varejista está intimamente relacionada ao seu papel de conexão entre o fabricante e o consumidor, através da oferta variada de produtos e de suas distintas formatações e tipologias específicas para cada mercado.

Dentre as teorias mais importantes relativas ao contínuo processo de renovação e desenvolvimento que tem provocado o surgimento contínuo de formatações novas de varejo, encontramos a teoria do ciclo de vida do varejo (PARENTE, 2000, p.36) 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 se estabiliza 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 importante, que busca explicar os contínuos avanços e evolução do varejo, é a “Roda do Varejo” ou “Círculo do Varejo” (PARENTE, 2000, p.39), 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. Finalmente uma última teoria interessante é a que trata o processo de forma dialética, no qual o varejo recebe influências do mercado em que atua e, concomitantemente, afeta esse mesmo mercado através de seu comportamento.

O varejo apresenta uma infinidade de formatações, a fim de poder beneficiar

distintos públicos, através de um processo intenso de modificação de escopo de atuação, em que encontramos algumas opções como as lojas de departamentos, lojas de especialidades, cadeias de lojas, supermercados, hipermercados, clubes de compras, lojas de conveniência, *home centers*, *autocenters*, *outlet stores*, lojas de descontos, varejo virtual, varejo de porta a porta, etc.

A variedade de formatações pode ainda ser ampliada substancialmente na medida em que se combinem os diferentes formatos aos mercados que pretenda atingir, gerando um volume ainda maior de sub-formatações, como, por exemplo, lojas de foco especializado em produtos agropecuários, tecidos, confecções, peças para veículos, material de pesca, esportes, material de construção e outras. Dentre as principais tendências varejistas para as próximas décadas destacam-se: aumento da concentração por parte de grandes grupos que por meio de fusões e aquisições, parcerias e associações entre os pequenos, polarização entre os grande varejistas do tipo generalistas (grande *mix* de produtos ofertados) contra o varejista especialista (focado em determinado segmento), aumento de concorrência de varejos intra-formatos e mudança do comportamento do consumidor, cada vez mais exigente.

4. REDES E 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 fez emergir uma nova estrutura empresarial: a empresa em rede (CASTELLS, 2000).

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.

5. 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 à 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 – entrante potencial, 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.

Quando ocorre a formação de alianças estratégicas entre concorrentes de pequeno porte o 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, obtém 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.

No caso dos fornecedores, estes 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.

Já os clientes, que apesar de serem beneficiados com este modelo de relacionamento, 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).

6. DILEMAS DA COLABORAÇÃO NO VAREJO: UMA ANÁLISE DE DOIS CASOS

A entrada de grandes redes varejistas internacionais se constituía na principal ameaça aos varejistas nacionais, principalmente os de pequeno porte. Como formas 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 encontramos dois exemplos desse tipo de atividade, cada um com características e objetivos distintos.

A. REDE VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

O primeiro caso 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.

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.

A segunda meta foi a de integrar os 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 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 planos especiais 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 a 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 à 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.

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 principais, destacam-se pesquisas 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.

B. REDE DE SUPERMERCADOS

O segundo caso 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 tinha 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. Uma observação importante sobre esta rede diz respeito a 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.

No que diz respeito ao processo de gerenciamento de suas lojas há total independência, com exceção dos produtos onde há negociação com fornecedor e portanto a compra conjunta, os demais são negociados diretamente com indústrias ou atacadistas, o que leva á diferenciação do *mix* de produtos em algumas lojas. Desta forma não é possível compatibilizar a integração total dos objetivos e metas organizacionais, sendo as políticas de precificação e gestão de recursos humanos sujeitas a cada empresa.

7. 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. Igualmente, Lipnack e Stamps (1994), contribuem para a análise das estruturas de alinhamento de objetivos das redes, por meio de uma análise detalhada de elementos relacionados a estrutura organizacional, iniciativas operacionais e processos internos, conforme quadro 1 em anexo. Assim, na seqüência, serão apontados alguns pontos que merecem reflexão no caso da iniciativa das duas redes.

A partir da análise dos casos selecionados, verifica-se que quanto ao processo de integração, há 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.

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. 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 promocionais.

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)

8. 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 e 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 a rede se extinguir, ou seja, necessita estabelecer regras muito claras para que uma empresa se filie, de modo que não venham a competir entre si.

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 e isso implica olhar o concorrente, o fornecedor e o mercado consumidor de forma diferenciada.

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
Convencões 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
Benchmarking	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