



LETÍCIA FERNANDES PROGLHOF

**AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS VAREJISTAS NO BRASIL:
FORMAÇÃO DE REDES ASSOCIATIVISTAS COMO FORMA DE LIDAR
COM O PROCESSO DE CONCENTRAÇÃO DE MERCADO. UM CASO DO
SETOR DE INFORMÁTICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
graduação do Instituto de Economia da Universidade
Estadual de Campinas para obtenção do título de
Bacharel em Ciências Econômicas, sob orientação da
Prof. Dra. MARIA CAROLINA AZEVEDO FERREIRA DE
SOUZA.

Campinas, julho de 2012



LETÍCIA FERNANDES PROGLHOF

**AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS VAREJISTAS NO BRASIL:
FORMAÇÃO DE REDES ASSOCIATIVISTAS COMO FORMA DE LIDAR
COM O PROCESSO DE CONCENTRAÇÃO DE MERCADO. UM CASO DO
SETOR DE INFORMÁTICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
graduação do Instituto de Economia da Universidade
Estadual de Campinas para obtenção do título de
Bacharel em Ciências Econômicas, sob orientação da
Prof. Dra. MARIA CAROLINA AZEVEDO FERREIRA DE
SOUZA.

Campinas, julho de 2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida abençoada e família maravilhosa.

Agradeço aos meus pais, Deborah e José Carlos por todo o esforço que tiveram para proporcionar uma excelente educação a mim e meus irmãos. Obrigada pelas noites em claro, pelas conversas e pelas broncas bem dadas.

Um super obrigado aos meus irmãos – Pedro, Paulo, Catarina, Teresa e Henrique - que me aguentaram (e vão aguentar!) por uma vida inteira. Vocês com certeza tornaram minha vida mais luminosa e alegre.

Às minhas “irmãzinhas” Adriana Guerra, Bárbara Félix e Camila Villa, que mesmo distantes nunca deixaram de ser meu apoio e meu refúgio, muito obrigada!

Aos meus amigos de classe, Renan Cipriano, Thaís Maeda, Victoria Lemos, Lis Aimbiré, William Pereira, William Borgonovi, Alessandra Celani, Danilo Spinola e Josilene Ramos, obrigada pelos dias bons e ruins, pelos grupos de estudo, pelas saídas, pelas conversas, pelo apoio, por me ajudarem a aguentar as saudades de casa. Muito sucesso a todos!

Às minhas colegas de república, Thamires Castagnaro, Ana Gabriela Carvalho e Cíntia Melgaço, agradeço do fundo do coração. Sem que eu percebesse, se tornaram minha segunda família. “E família quer dizer nunca mais abandonar, ou esquecer.”

Aos amigos do VarejoInfo, obrigada por compartilharem sua história! Muito sucesso ao grupo, sempre!

À minha professora orientadora, Maria Carolina, agradeço por todo suporte e pelo conhecimento transmitido.

RESUMO

O setor varejista brasileiro se mostra atomizado e com grande presença das empresas de pequeno e médio porte, importantes para a distribuição de produtos em regiões onde as grandes empresas não têm penetração e relevantes quanto à quantidade de empregos gerados no setor.

Verifica-se a partir da década de 1990 um movimento de fusões e aquisições no setor, fazendo com que as PMEs sintam as pressões da intensa concorrência, levando à busca de diversas formas estratégicas que lhes permitam sobrevivência e desenvolvimento. Dentre elas destaca-se a formação de redes colaborativas, através das quais as empresas se unem na busca de objetivos, projetos, e até atividades em comum.

Busca-se compreender as necessidades e motivações que levam as empresas a aderir às redes, assim como se tenta entender quais os motivos para o sucesso ou o fracasso de tais instituições. Conclui-se que as empresas que se organizam em grupos colaborativos o fazem estrategicamente visando ter maiores vantagens competitivas do que teriam se atuassem isoladamente no mercado. Dentre as vantagens pode-se citar: acesso a informações privilegiadas, maior poder de barganha perante fornecedores, maior força da marca, entre outras.

Percebe-se que as redes que obtêm sucesso são aquelas que conseguem manter as integrações estratégica, tática, operacional, cultural e interpessoal através da coordenação de suas atividades e do estabelecimento de relacionamentos profissionais e pessoais entre seus membros. No mesmo sentido, aquelas que fracassam demonstram fragilidades de relacionamento e pouca habilidade diante de complexidades de coordenação.

Como ilustração, é apresentado um caso do setor de varejo de informática, destacando as motivações para que o grupo fosse criado e as características que possibilitaram o sucesso da associação.

Palavras-chave: Setor varejista, PMEs, redes colaborativas.

ABSTRACT

Brazil's retail segment has a significant presence of small and medium companies which are very important in two ways: first, they can distribute products in regions where large companies can't get and second, they have a relevant number of employees.

Since 1990's decade, a movement of mergers and acquisitions is observed on the segment, what makes small and medium retailers feel pressured by the intense competition. Because of that, these companies are seeking new strategic ways of surviving and growing in the market. One of these strategies is the collaborative networks formation, through which the companies can act like a group, using common goals, projects and even common or complementary activities.

This thesis tries to understand what are the needs and motivations that leads companies to add to collaborative networks, as well as to comprehend what are the motives that leads to these institutions success or fail. The conclusion is that these companies organize strategically in groups in order to achieve greater competitive advantages than they would achieve if they act singly on the economy. Among these advantages, may be mentioned: access to privilege information, greater suppliers negotiation power, better trade mark and marketing, and others.

Collaborative networks that are successful are the ones that can sustain different integration levels: strategic, tactic, operational, cultural and interpersonal through your activities coordination and through the establishment of professionals and personal relationships between their employees. If you have that in mind, the proposition is that the collaborative institutions that fail are the ones that can't build strong relationships and the ones that have no ability to manage the coordination between companies.

An example of a collaborative institution on informatics retail segment is shown, high lightening the motives that led companies to create the group and the characteristics that made them a success institution.

Key-words: Retail segment, small and medium companies, collaborative networks.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de figuras

Figura 1 – Cadeia de distribuição.....3

Figura 2 – Forças que governam a competição.....18

Lista de tabelas

Tabela 2 – Pessoas empregadas no varejo por porte de empresa.....9

Tabela 3 – Empregados no varejo de pequeno e médio porte por região (%).....12

Tabela 4 – Qualificação de funcionários por porte de empresa.....13

Tabela 5 – Empresas varejistas de equipamentos de informática e comunicação e equipamentos e artigos de uso doméstico - 2006 a 2010.....32

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Grau de instrução dos trabalhadores no comércio varejista em 1990.....5

Gráfico 2 – Grau de instrução dos trabalhadores no comércio varejista em 2000.....6

Gráfico 3 – Grau de instrução dos trabalhadores no comércio varejista em 2010.....7

Gráfico 4 – Variabilidade do número de empregados no setor varejista por porte de empresa.....10

Gráfico 5 – Distribuição do emprego em empresas varejistas de grande porte por região em 1990.....11

Gráfico 6 – Distribuição do emprego em empresas varejistas de grande porte por região em 2000.....11

Gráfico 7 – Distribuição do emprego em empresas varejistas de pequeno e médio porte por região em 1990.....12

Gráfico 8 – Distribuição do emprego em empresas varejistas de pequeno e médio porte por região em 2000.....12

Gráfico 9 - Relação entre número de empresas de grande porte sobre pequenas e médias no setor varejista – 2006 a 2009.....	16
---	----

Gráfico 10 - Pessoas ocupadas e retenção de salários e remunerações em empresas de pequeno e médio porte no Varejo de informática (%).	33
--	----

Lista de quadros

Quadro 1 – Aquisições realizadas pelas maiores redes de supermercados.....	15
---	----

Quadro 2 – Etapas da cadeia de valor.....	28
--	----

Quadro 3 – Complexidade das ações requeridas e necessidade de coordenação das ações e estratégias.....	30
---	----

ANEXO

Tabela 1 – Empresas e outras organizações, pessoal ocupado total e assalariado, salários e outras remunerações	
---	--

Tabela 6 - Número médio de pessoas ocupadas, valor médio da receita líquida de revenda, valor adicionado médio, e salário médio no Varejo e por classe de atividade – Brasil, 2009	
---	--

Questionários enviados ao Grupo VarejoInfo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 - CAPÍTULO 1: O SETOR VAREJISTA BRASILEIRO: CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DOS ANOS 1990 A 2010.....	2
1.1 Caracterização do comércio varejista.....	2
1.2 Pequenas e médias empresas no setor varejista.....	8
1.3 Posição das PMEs em um cenário de tendência à concentração.....	13
CAPÍTULO 2 - REDES DE EMPRESAS COMO FORMA DE LIDAR COM A CONCORRÊNCIA.....	17
2.1 Lógica das redes: além da concorrência pura.....	17
2.1.1 Benefícios e motivações que levam a aderir a redes.....	21
2.1.2 Sucesso e possibilidade de fracasso.....	23
2.2 Redes associativistas horizontais: cooperar para concorrer.....	27
CAPÍTULO 3: UM ESTUDO DE CASO NO RAMO VAREJISTA DE INFORMÁTICA: VAREJOINFO.....	32
3.1 Caracterização do setor varejista de produtos de informática.....	32
3.2 Estudo de caso: VarejoInfo.....	35
3.2.1 História do grupo e valores compartilhados.....	35
3.2.2 Atividades do grupo.....	37
3.2.3 Relacionamento entre parceiros.....	39
3.2.4 Vantagens competitivas.....	39
CONCLUSÃO.....	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43
ANEXOS.....	46

INTRODUÇÃO

O processo de concentração das empresas é um movimento facilmente verificado com a evolução do sistema capitalista. As relações concorrenciais entre as empresas industriais acabam se estendendo e, de certa maneira, se reproduzindo no setor de comércio: Como uma reação ao poder de negociação das grandes empresas oligopolistas, o comércio tende a se concentrar para ser capaz de impor algumas condições a seus fornecedores.

A partir da década de 1990, nota-se o início de um processo intenso de fusões e aquisições dos varejistas do país, na sua maioria supermercados e hipermercados, com a política de abertura da economia ao capital estrangeiro que o governo brasileiro passa a assumir. Esse movimento se acentua principalmente a partir de 1994, quando o Plano Real proporciona estabilidade econômica e política ao país e incentiva a entrada de grandes empresas internacionais.

Diante desses movimentos de concentração, que se mostram presentes ainda nos dias atuais, pensa-se que as pequenas e médias empresas varejistas desempenham papel e espaço importante na economia brasileira, tanto em número de empregos gerados pelo setor, quanto pela função de distribuição em um país vasto.

Tenta-se compreender a quais estratégias esse grupo de empresas tem que aderir para sobreviverem e se desenvolver em um mercado de grande concorrência. Destaca-se que há diversas formas estratégicas utilizadas, como diferenciação em serviços, fortalecimento da marca e a aderência a redes colaborativas. Deve-se ressaltar o considerável número de PMEs que se relacionam por meio de redes colaborativas horizontais, nas quais as empresas associadas se reúnem muitas vezes com possíveis concorrentes diretos na tentativa de conseguir melhores condições de negociação com fornecedores e de obter informações privilegiadas de mercado.

Será apresentado um estudo de caso de uma rede constituída por varejistas brasileiros especializados em produtos de informática, buscando compreender por que, dentro das especificidades do setor, as empresas acreditam que há maiores benefícios em atuar em grupo ao invés de isoladamente no mercado.

CAPÍTULO 1: O SETOR VAREJISTA BRASILEIRO: CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DOS ANOS 1990 A 2010

Neste capítulo busca-se compreender as características específicas do setor de comércio varejista levando em consideração a pressão sofrida pelas empresas tanto em relação aos fornecedores de produtos – tipicamente as empresas industriais e os atacadistas, que possuem grande poder de negociação – quanto no atendimento às expectativas dos consumidores finais, que a cada dia esperam maior qualidade nos serviços e produtos adquiridos no varejo. Ao analisar o espaço dos varejistas diante dessas relações estabelecidas, tenta-se compreender a movimentação do mercado no sentido de concentração das empresas visando o maior poder de negociação diante dos seus fornecedores e ao mesmo tempo buscando melhores maneiras de oferecer produtos e serviços aos seus clientes finais. Dentro dessa dinâmica é destacada a importância do papel desempenhado pelas empresas varejistas de pequeno e médio porte, numericamente superiores às de grande porte, e igualmente superiores em números de pessoas empregadas no setor.

1.1 Características do setor de varejo

Os principais segmentos do comércio brasileiro são: comércio de veículos automotores, peças e motocicletas; comércio por atacado e comércio varejista. Este último é constituído “por um número elevado de unidades locais de vendas, em geral, de pequeno porte.” (IBGE,2009, p.30) Vê-se a importância do setor varejista ao analisar as porcentagens que representa no setor de comércio, quais sejam: a composição, no ano de 2009, de 1,2 milhão de empresas (79,4% do total de empresas comerciais), auferindo R\$661,1 bilhões de receita operacional líquida (41,9% do total), empregando aproximadamente 6.459 mil pessoas (73,4% do total). Em relação a salários, remunerações e retiradas somam-se R\$58,9 bilhões (61,9% do total). (IBGE, 2009)

O setor comercial engloba mais do que a simples distribuição de produtos finalizados. Está inserido numa gama de relações institucionais, nas quais desempenha um papel de grande importância, qual seja: o de, inicialmente, participar como negociador com empresas industriais por produtos e num segundo momento, fazer com que os produtos

finais que sejam ofertados sejam aqueles procurados pelos consumidores. Na figura 1 a seguir, pode-se observar um diagrama com as relações estabelecidas na cadeia produtiva:

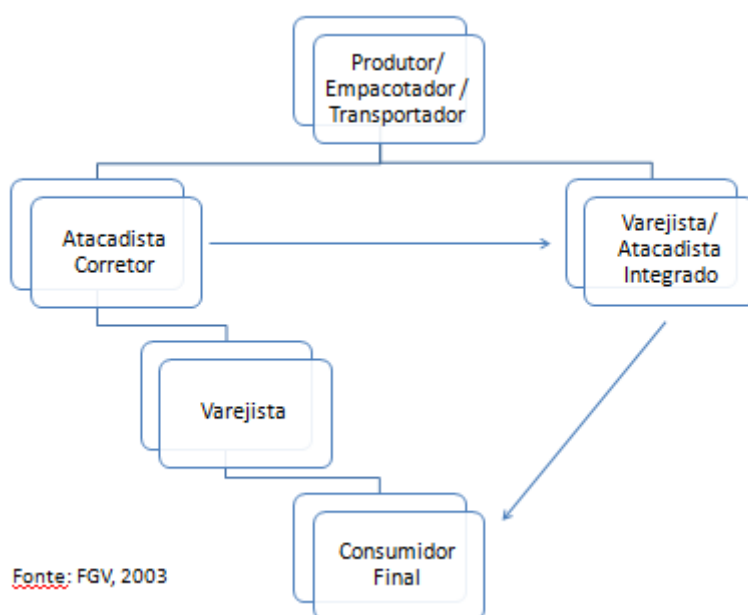


Figura 1: Cadeia de distribuição.

No setor industrial há a transformação de matérias-primas em produto final, com obtenção de valor agregado durante o processo. A simples produção do bem final, porém, não garante ao empreendedor que ele aufera os lucros necessários à sobrevivência e crescimento de sua empresa. Assim, é necessário que os bens sejam oferecidos de maneira acessível ao consumidor final. A função, portanto, do setor comercial é a fazer a interface entre produtores e consumidores, muitas vezes sendo pressionados, de um lado, por uma negociação dura com os fornecedores; de outro, por movimentos inesperados de demanda que têm que ser contornados rapidamente.

Diante de fornecedores, o varejista, e principalmente o de pequeno e médio porte, está exposto a negociações duras, via contratos formais ou informais, na tentativa de conseguir maiores margens. Essa é uma característica desenvolvida pelos comerciantes que possibilita minimizar os riscos do negócio, de certa forma transferindo-os aos fornecedores (SCUR, SOUZA, 2009). Uma das estratégias adotadas por grandes varejistas é a de investir na construção de depósitos próprios e sistemas centralizados informatizados de compra. “Dessa forma, reduz-se o custo de transação, pois o varejista pode adquirir produtos em

larga escala diretamente de poucos ofertantes, em vez de comercializar com vários pequenos fornecedores.” (FGV, 2003, p.6).

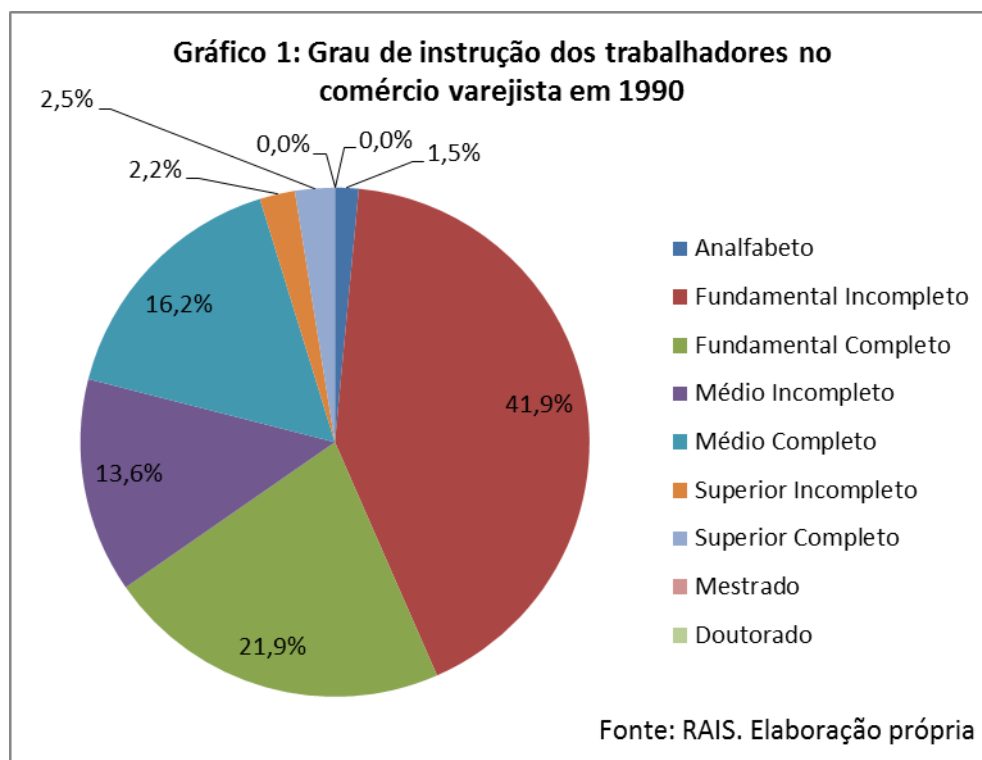
O varejista deve desempenhar um papel fundamental quanto à oferta de produtos, ao buscar a satisfação do consumidor, oferecendo produtos com atributos que sejam desejados por eles. Compreender o comportamento do consumidor e traçar estratégias condizentes com a satisfação dos mesmos tornou-se importante elemento estratégico para todos os agentes da cadeia produtiva. Em estudo da Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2003), destaca-se:

“O conhecimento dos hábitos de consumo e a capacidade de coordenação eficiente das atividades de logística faz com que os distribuidores varejistas tornem-se mais independentes dos fornecedores, permitindo a utilização de estratégias específicas para a redução dos custos, a otimização dos estoques e redução do tempo de permanência das mercadorias nas gôndolas.” (FGV, 2003, p.31)

A sazonalidade da demanda e a forte suscetibilidade às políticas macroeconômicas que afetam renda e emprego são características importantes do setor. Scur e Souza (2009) apontam que, em 2007, o comércio varejista cresceu 14,1% em receitas nominais e 9,6% em vendas reais, devido ao aumento do consumo das famílias proporcionado pela elevação de 3,6 % na massa salarial e o crescimento de 28,8% no crédito a pessoas físicas. Também devido a fatores como menor taxa de inflação, redução da taxa de desemprego e aumento do crédito pessoal, tem-se observado um maior poder de compra das classes C e D. “Consequentemente, o setor varejista tem focado cada vez mais em conquistar as famílias de menor renda”. (SCUR, SOUZA, 2003, p.3)

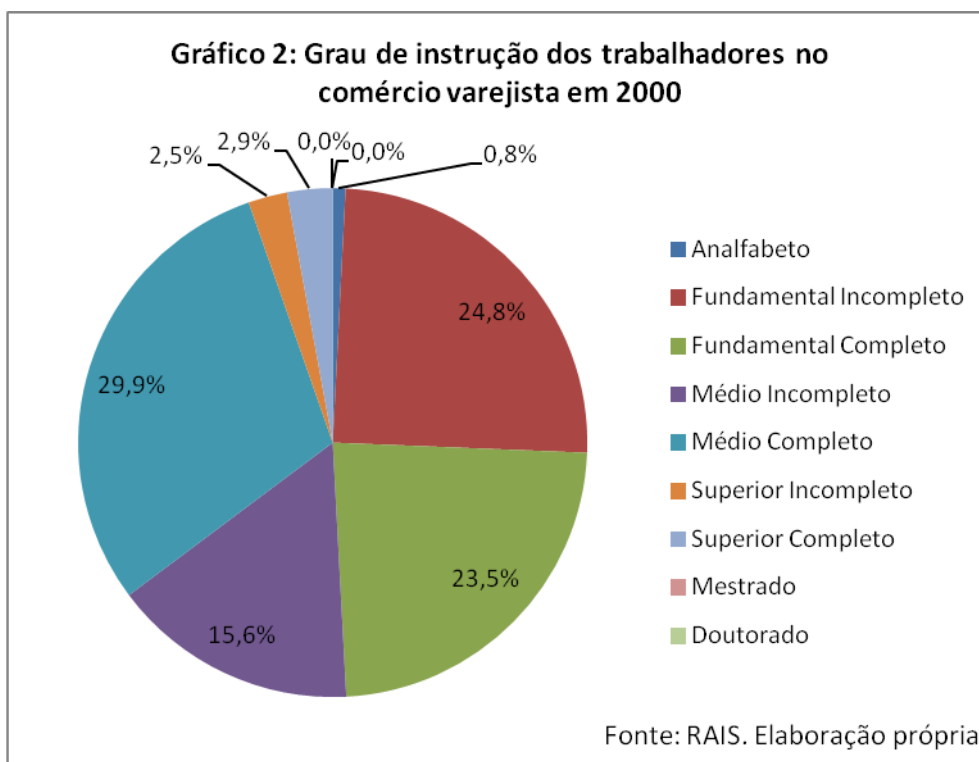
Um desafio colocado aos varejistas é quanto à maior especialização requerida de seus funcionários para proporcionar melhor atendimento a seus clientes, os quais têm aumentado seu grau de expectativa não só quanto aos produtos oferecidos, mas também quanto ao grau de atendimento e serviços que são prestados pela empresa. Historicamente, a mão de obra utilizada pelo setor varejista é de baixo grau de instrução – levando em conta os anos de estudo – e de alta rotatividade, sendo o varejo a porta de entrada de muitos trabalhadores ao mercado de trabalho. A média paga no setor em 2009 é de 1.8 salários

mínimos, bem abaixo do salário médio pago se forem considerados todos os setores da economia brasileira, de 3.3 salários mínimos (Verificar tabela 1 em anexo. IBGE, 2009). Porém, o número de empregados com maior grau de instrução vem demonstrando uma melhora, conforme se pode perceber nos gráficos a seguir com dados para os anos de 1990, 2000 e 2010.



Em 1990, o comércio varejista empregava majoritariamente pessoas com ensino fundamental incompleto e completo, e com ensino médio completo e incompleto, somando 93,6% do total empregado no setor.

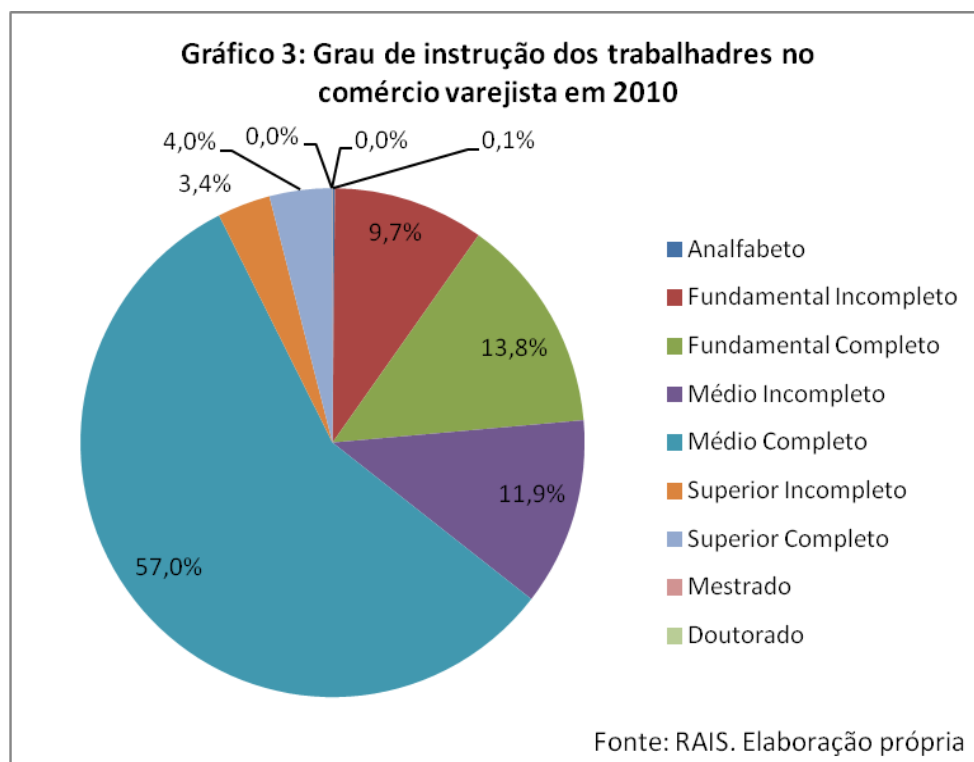
De 1990 a 2000, vê-se que no setor há um aumento do grau de estudo exigido pelos empregadores varejistas, aumentando a quantidade de empregados com mais anos escolares. Os dados para 2000 indicam uma grande diminuição da porcentagem de trabalhadores com ensino fundamental incompleto e grande aumento de trabalhadores com ensino médio completo. Ainda assim, 93,8% dos empregados no setor em 2000 possuem escolaridade até ensino médio completo.



Os dados referentes ao ano 2010, vistos no gráfico a seguir, mostram que o grau de instrução dos trabalhadores no comércio varejista é mais alto relativamente aos anos anteriores, destacando-se que 57% da mão de obra são compostas por funcionários com ensino médio completo. Continua se destacando a massa de trabalhadores com fundamental completo e incompleto e ensino médio incompleto. Destaca-se o aumento da mão de obra com ensino superior incompleto e completo, somando 7,4% do total.

Em comparação ao ano de 1990, há queda de 40 pontos percentuais no número de funcionários com fundamental completo e incompleto empregados no setor, enquanto a quantidade de trabalhadores com ensino médio completo, ensino superior completo e incompleto apresenta crescimento de 43,5 pontos percentuais.

Diante desse quadro, nota-se que há uma mudança na estrutura de empregos do setor varejista, com procura maior por trabalhadores com mais anos de estudo, ou seja, com maior grau de instrução.



A demanda por funcionários com maiores graus de estudos é evidenciada pela necessidade de profissionais mais instruídos na busca da adaptação das empresas em obter serviços da informação, como: manutenção de sistemas de monitoramento de estoques, desenvolvimento de softwares integrados para melhor gestão de processos, troca de dados com fornecedores via nuvens de informações, aumento de suas possibilidades de vendas via plataformas online (*e-commerce*), dentre outras necessidades que surgem dentro da dinâmica comercial e que precisam de soluções de alta tecnologia.

Além disso, atualmente há maior preocupação com a qualidade do atendimento ao cliente, como demonstrado pelo jornal eletrônico “Varejista.com”. De acordo com uma notícia veiculada pelo jornal, com a perspectiva do crescimento da economia, espera-se a criação de 57,2 mil vagas de empregos para o setor varejista e uma das preocupações é de que não haja mão de obra suficientemente qualificada para suprir as necessidades dessas vagas. O presidente da Associação Brasileira de Lojistas de Shopping (Alshop), Nabil Sahyoun destaca que:

“Para o varejo acompanhar a atual expansão econômica e obter sucesso em seus negócios, é preciso que os empresários do setor tomem as devidas

providências, como programas de capacitação de funcionários, a fim de apresentar em seus pontos de venda trabalhadores cada vez mais preparados para a recepção ao público, pois o consumidor de hoje é extremamente criterioso e procura um atendimento cada vez mais personalizado, totalmente envolvido com a marca e o cliente” (VAREJISTA.COM, 2010)

Segundo estudo da Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2003), o segmento de varejo pode ser caracterizado como um oligopólio diferenciado com franja¹, pois apesar de concentrado, ainda é composto por várias empresas varejistas pequenas independentes que têm papel importante no funcionamento do mercado ao levar produtos a localidades geográficas que não têm influência das grandes redes.

A existência de empresas varejistas de pequeno e médio porte concomitantemente com empresas de grande porte e grandes redes leva ao questionamento de quais as diferenças presentes entre esse dois grupos de empresas inseridas num mesmo setor e qual a importância das empresas de menor porte para a economia do país.

1.2 Pequenas e médias empresas no setor varejista

Neste estudo busca-se compreender a importância das pequenas e médias empresas varejistas para a economia brasileira em termos de quantidade de empregos gerados por elas. Para análise, foi considerada a classificação do SEBRAE quanto a PMEs comerciais: pequenas empresas são aquelas que empregam até 49 pessoas ocupadas e médias são aquelas que empregam até 99 funcionários. Os dados mostrados são obtidos pela base de dados da RAIS – Relação Anual de Informações Sociais e pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Como em diversos setores da economia brasileira, o setor varejista apresenta grande quantidade de empresas de pequeno e médio porte em sua composição. Segundo dados do

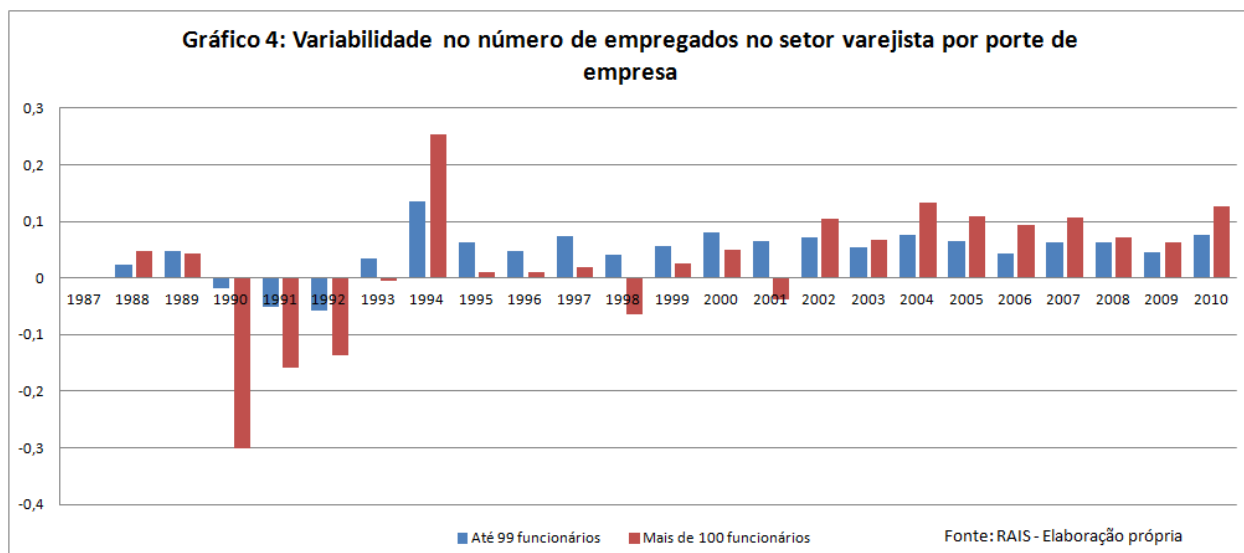
¹ “O modelo de oligopólio puro é caracterizado pela existência de um pequeno número de firmas de grande porte que apresentam estrutura de custo semelhante e dividem o mercado na qual estão inseridas. As estratégias de produção e preço adotadas pelas firmas visam o aumento da participação no mercado, ou então, a manutenção do posicionamento atual. A ação empreendida individualmente, afeta diretamente as demais firmas do oligopólio em razão da existência de forte interdependência entre elas.” (FGV, 2003, p.15)

IBGE para o ano de 2009 (verificar tabela 1 em anexo), pode-se ver a grande expressividade de PMEs varejistas, as quais representam 99,85% das empresas e 65,77% de salários e remunerações adquiridos no setor. Quanto ao salário médio, pode-se verificar que é mais baixo que o verificado na economia, porém dentro do próprio setor, é pequena a diferença que se paga conforme os portes da empresa, sendo 1,65 salários mínimos a média paga pelas empresas de pequeno e médio porte, enquanto a média paga pelos varejistas de grande porte é de 1,90 salários mínimos. . Uma informação a ser ressaltada é a diferença entre o pessoal ocupado total e o pessoal assalariado: Percebe-se uma maior diferença nas pequenas e médias empresas, o que leva a interpretação de que muitas das pequenas e médias empresas são compostas por donos do próprio negócio. Nas grandes empresas os números se aproximam, indicando que a maioria do pessoal ocupado é assalariada.

Avaliando a evolução de empregados, pode-se perceber uma grande expressividade nos empregos gerados pelas PMEs do varejo, como visto na Tabela 2. A porcentagem média de empregados nessas empresas varejistas sobre o total é de cerca de 85%, o que demonstra que, apesar das empresas de grande porte obterem maiores fatias do mercado, grande parte do emprego gerado pelo varejo brasileiro está ligado às empresas de pequeno e médio porte.

Tabela 2: Pessoas empregadas no varejo por porte da empresa										
Porte empresas	1989	1990	1994	1995	1999	2000	2004	2005	2009	2010
Até 99 funcionários	2.026.987	1.992.159	2.149.815	2.294.664	2.877.195	3.130.280	4.126.584	4.410.289	5.508.045	5.957.737
Mais de 100 funcionários	524.366	403.108	407.917	412.479	409.590	430.668	572.610	642.771	911.971	1.044.300
% PME/Total	79,4%	83,2%	84,1%	84,8%	87,5%	87,9%	87,8%	87,3%	85,8%	85,1%
Fonte: RAIS. Elaboração própria										

Além de ser responsável pela maior parte dos empregos do ramo de comércio varejista, verifica-se que as empresas varejistas de pequeno e médio porte apresentam, no conjunto, menor variabilidade quanto ao número de empregados de ano a ano, conforme se pode ver no Gráfico 4. As variações, positivas ou negativas, nas empresas de maior porte são sempre mais acentuadas que nas empresas de menor porte, o que indica a facilidade com que a grande empresa pode admitir e demitir, e a resistência que a pequena e média empresa tem nessas operações. Dada essa situação, é interessante a análise de anos em que os picos de variabilidade são muito acentuados.

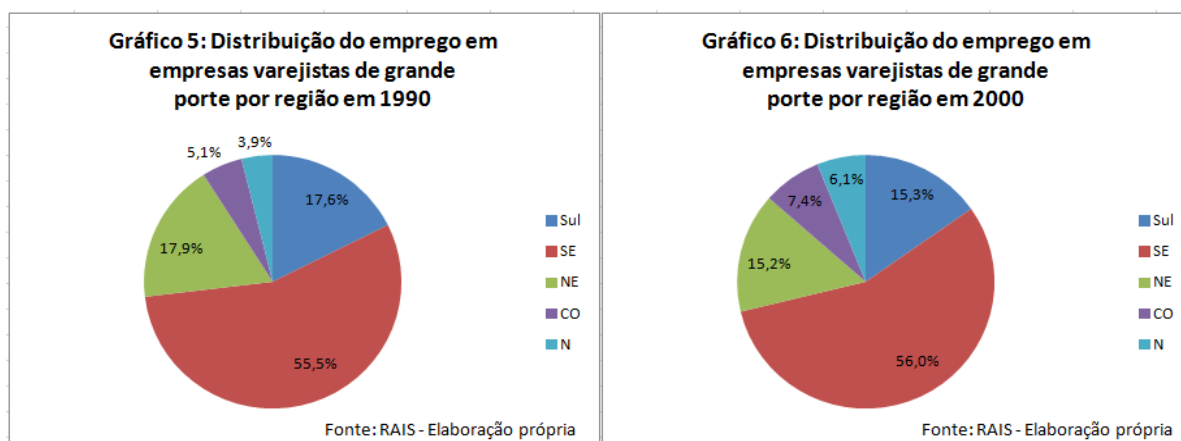


A década de 1990 é um período peculiar, pois a economia brasileira se encontrava em um período instável, com grandes taxas de inflação e há incerteza quanto ao futuro. A partir de meados da década de 80, e início da década de 90, foram realizados diversos planos econômicos na tentativa de estabilização da economia, desde os planos Cruzado (1986), Bresser (1987), Verão (1989) e Collor (1990), todos fracassados. Entre 1990 e 1992 nota-se uma grande queda no número de empregos das empresas varejistas de grande porte, assim como nas de pequeno e médio porte, mantendo-se estável a variação do número de empregados no ano de 1993. Em 1994 percebe-se um grande crescimento do número de empregos, batendo 30% de aumento nas empresas de grande porte, e 14% nas empresas de pequeno e médio porte. Esse crescimento é explicável pela situação econômica pela qual o país passava no ano: Abertura comercial e financeira, ideal liberalista, moeda estabilizada após o sucesso do Plano Real, gerando um ambiente econômico favorável à entrada de capitais. (LACERDA *et al*, 2010) O país torna-se muito visado por grandes grupos varejistas internacionais, que entram no país promovendo um grande processo de fusões e aquisições.

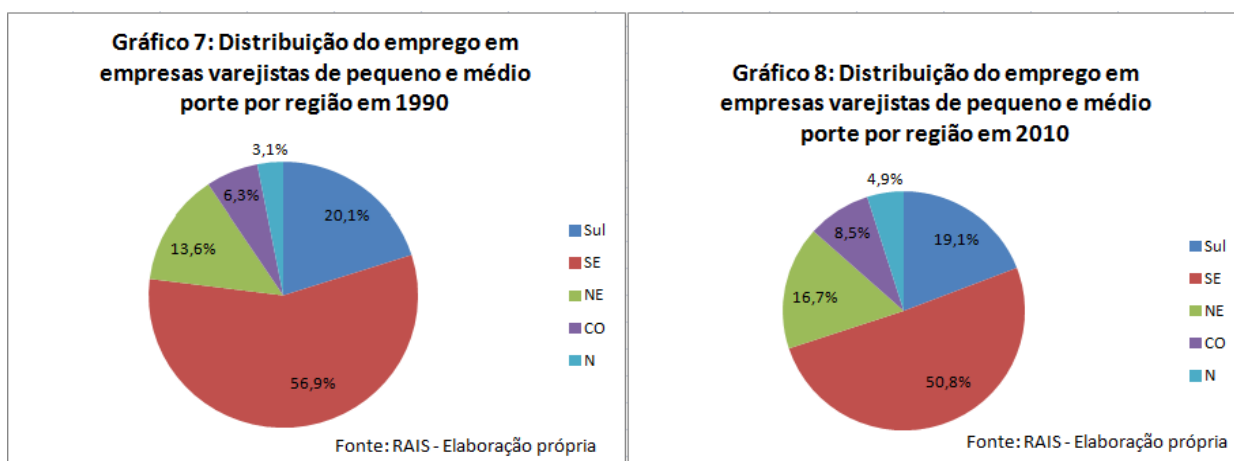
Na segunda metade da década de 1990, as pequenas e médias empresas apresentam crescimentos proporcionalmente maiores do que os apresentados pelas grandes empresas em número de empregos, destacando os anos de 1998 e 2001, quando, comparadas ao ano anterior, as grandes empresas diminuem seu número de empregados. A partir de 2002, a variação é sempre próxima de 10%, e percebe-se que a grande empresa tem crescimento maior que o das pequenas e médias empresas.

Pode-se deduzir que as pequenas e médias empresas, além de empregar maior parte da mão de obra despendida no setor, possuem a característica de não dispensar os funcionários com a mesma facilidade com que as grandes empresas o fazem. As PMEs são importantes na manutenção dos níveis de emprego do setor no país.

Regionalmente, percebe-se que o sudeste é a região que mais emprega no setor varejista, tanto em empresas de pequeno e médio, quanto nas de grande porte, o que é facilmente explicável pela grande representatividade que essa região tem na economia do país. Utilizando-se dos gráficos 5 e 6, faz-se a análise das empresas de grande porte dos anos de 1990 e 2010, e verifica-se uma diminuição da proporção de número de empregos em empresas de grande porte nas regiões nordeste e sul. Vê-se que as regiões norte e centro-oeste tiveram um aumento de empregos em grandes empresas do setor.



Ao analisar o comportamento das empresas de pequeno e médio porte, gráficos 7 e 8, vê-se uma situação diferente, com a diminuição de empregos nas regiões sudeste e sul, e aumento nas regiões nordeste, norte e centro-oeste. Em 1990, observa-se que 93,1% dos empregados no varejo estão localizados nas regiões sul, sudeste e nordeste, assim como 90,6% de empregados no varejo de pequeno e médio porte também se concentram nessas regiões. As regiões norte e centro-oeste têm baixo número de empregados no setor, destacando-se que na região centro-oeste grande parte dos empregos do setor estão nas PMEs, 85,9%. O norte tem baixa população, e por isso se explicaria o baixo número de empregos do varejo na região.



A região centro-oeste continua sendo abastecida em grande parte pelo pequeno e médio varejo, assim como todas as regiões, porém, vê-se que região sul é a que mais apresenta participação em porcentagem de empregos em PMEs sobre o total, com 87,7%, segundo a tabela 3. Destaca-se a expressividade de emprego em empresas de pequeno e médio porte na região nordeste, com 86,2%.

Tabela 3: Empregados no varejo de pequeno e médio porte por região (%)						
Ano	Sul	SE	NE	CO	N	Total
1990	84,9%	83,5%	79,0%	85,9%	79,7%	83,2%
2010	87,7%	83,8%	86,2%	86,8%	82,0%	85,1%
Fonte: RAIS - Elaboração própria						

Uma diferença existente entre empresas varejistas de pequeno e médio porte e de grande porte é quanto ao grau de instrução dos empregados, como visto na tabela 4. Entende-se que é natural que a maioria dos trabalhadores, independente da qualificação, esteja empregada nas empresas de menor porte, visto que é nelas que se concentra a maior parte de todos os empregados no setor. Analisando o período de 1990 e 2010, percebe-se que, nas empresas de maior porte, o peso de trabalhadores sobre o total é gradativamente maior conforme se aumenta o grau de instrução dos trabalhadores. Por exemplo, em 1990, 82,2% dos trabalhadores analfabetos trabalhavam em empresas de menor porte, enquanto apenas 67,3% dos trabalhadores com ensino superior completo estavam empregados nessas empresas. Em 2010, seguindo a mesma lógica, a distribuição de analfabetos é de 89,4% em empresas de pequeno e médio porte enquanto apresenta 78,5% de profissionais com ensino superior completo.

Tabela 4: Qualificação de funcionários por porte da empresa (%)				
Ano	1990		2010	
Qualificação	Porte das empresas			
	Até 99 funcionários	Mais de 100 funcionários	Até 99 funcionários	Mais de 100 funcionários
Analfabeto	82,8%	17,2%	89,4%	10,6%
Fundamental Incompleto	83,1%	16,9%	85,2%	14,8%
Fundamental Completo	79,0%	21,0%	89,9%	10,1%
Médio Incompleto	76,1%	23,9%	83,5%	16,5%
Médio Completo	73,0%	27,0%	85,0%	15,0%
Superior Incompleto	66,4%	33,6%	80,1%	19,9%
Superior Completo	67,3%	32,7%	78,5%	21,5%
Mestrado	0,0%	0,0%	75,9%	24,1%
Doutorado	0,0%	0,0%	25,2%	74,8%
Fonte: RAIS - Elaboração própria				

Em 2010, destaca-se o aparecimento dos profissionais com mestrado e doutorado e percebe-se que os profissionais com maior grau de instrução – doutorado – estão percentualmente mais localizados em grandes empresas, 74,8% dos trabalhadores absorvidos pelas empresas de grande porte, porém, a maior porcentagem de trabalhadores com mestrado, 75,9%, é empregada por varejistas de pequeno e médio porte.

As empresas, independentemente do porte, estão em busca de profissionais com mais anos de estudo e entende-se que essa maior procura é em vista de melhoria de processos – sistemas, estocagem, logística de transportes - que tem demandado mão de obra com maiores graus de instrução.

Pelos dados apresentados é perceptível que há diferenças entre as empresas varejistas de diferentes portes quanto ao número de empresas e de empregos, variabilidade de empregos de ano a ano e graus de instrução da mão de obra. Diante desse cenário, onde se vê poucas grandes redes com elevado poder de mercado, e muitas pequenas empresas pulverizadas pelo país, tenta-se compreender como as empresas de menor porte lidam com tais diferenças de modo a serem competitivas num setor no qual se vê um movimento no sentido da concentração de mercado.

1.3 Posição das PMEs em um cenário de tendência à concentração

O processo de concentração das empresas é um movimento facilmente verificado com a evolução do sistema capitalista. No setor industrial as relações entre concorrentes

são bem conhecidas e estudadas. Essas relações acabam se estendendo e, de certa maneira, se reproduzindo no setor de comércio: Como uma reação ao poder de negociação das grandes empresas oligopolistas, o comércio tende a se concentrar para ser capaz de impor algumas condições a seus fornecedores e para serem capazes de se diferenciar, ao oferecer serviços diferenciados.

No caso varejista, é importante destacar que, com a concentração de empresas fornecedoras, os varejistas são impulsionados a achar formas diversas de aumentar seu poder de negociação. Pacahan, Chiusoli e Stahl (2004) destacam que “enquanto a indústria conseguia obter novas formas de vantagem competitiva, o varejo passou a sofrer o impacto do acirramento da concorrência”.

Os movimentos de concentração no mercado varejista internacional iniciam-se na década de 1990 com a entrada de várias empresas americanas em países europeus, fazendo com que os grupos locais também se expandissem além de suas fronteiras, num o processo de internacionalização do setor varejista, segundo Mendonça (2002). Minadeo (2001) aponta fatores que contribuem para internacionalização nesse determinado período, como a abertura de fronteiras nacionais, a facilidade de comunicação e de transportes, interligação dos mercados financeiros mundiais, mídias com alcances globais, surgimento de oportunidades de investimentos devidas a programas de privatizações, entre outros.

O Brasil se encaixa nos fatores descritos por Minadeo quanto à abertura de fronteiras e apresenta um ambiente propício à entrada de capitais na década de 1990, devido à visão liberal adotada e aplicada na época, que levou à abertura do país ao capital externo. Com o Plano Real, e a consequente estabilização política e econômica, há grande incentivo de redes internacionais para investimento no país. Observa-se nessa época um processo de fusões e aquisições intenso no setor varejista brasileiro, grande parte liderada por grandes grupos estrangeiros. Como havia uma grande quantidade de varejistas de pequeno e médio porte no Brasil àquela época, um grande medo era que o processo de fusões e aquisições fizesse com que os pequenos comerciantes desaparecessem em detrimento dos grandes grupos. Ghisi (2008) destaca que, se realizada essa previsão, o cenário brasileiro seria crítico, pois os pequenos varejistas são responsáveis por empregar

boa parte da mão de obra brasileira, e, portanto, importantes no desenvolvimento socioeconômico do país.

Há claros exemplos do processo de fusões e aquisições após a década de 1990. O quadro a seguir exemplifica esse processo, listando as empresas adquiridas pelos maiores grupos na economia brasileira.

Quadro 1: Aquisições realizadas pelas maiores redes de supermercado		
Redes de supermercado	Aquisição e ano	Bandeiras atuais
Carrefour	Eldorado(1997); Planaltão (1999); Roncelli(1999); Rainha(1999); Dallas(1999); Continente(1999); bandeira Dia%(1999); Lojas paulistas do Big/Sonae(2005); Atacadão(2007); Gimenes(2007)	Carrefour, Carrefour Bairro, Carrefour Express, Atacadão, Dia%
Wal-Mart	BomPreço(2004); Lojas do sul do país do Sonae(2005)	Wal-Mart, Big, Hiper BomPreço, BomPreço, Mercadorama, Nacional, Todo Dia, Maxxi, Sam's Club
Pão de Açúcar	Eletro radiobraz(1976); Peg-Pag(1978); Superbom(1978); Mercantil(1978); Barateiro(1998); Peralta(1999); Reinberg e Nagumo(2000); Parati(2000); Rosado(2000); Mercadinho São Luiz(2000); G. Pires(2000); Supermercados ABC(2000), Sé Supermercados(2002); Sendas(2003); Vieri Participações(2006); Rossi Monza Supermercados(2007); Assai Comercial(2007); Rodolfo Nagai(2008); Ponto Frio(2009)	Pão de Açúcar, Extra, Extra-Eleto, Extra-Perto, Extra-Fácil, CompreBem, Sendas, Assai, Ponto Frio

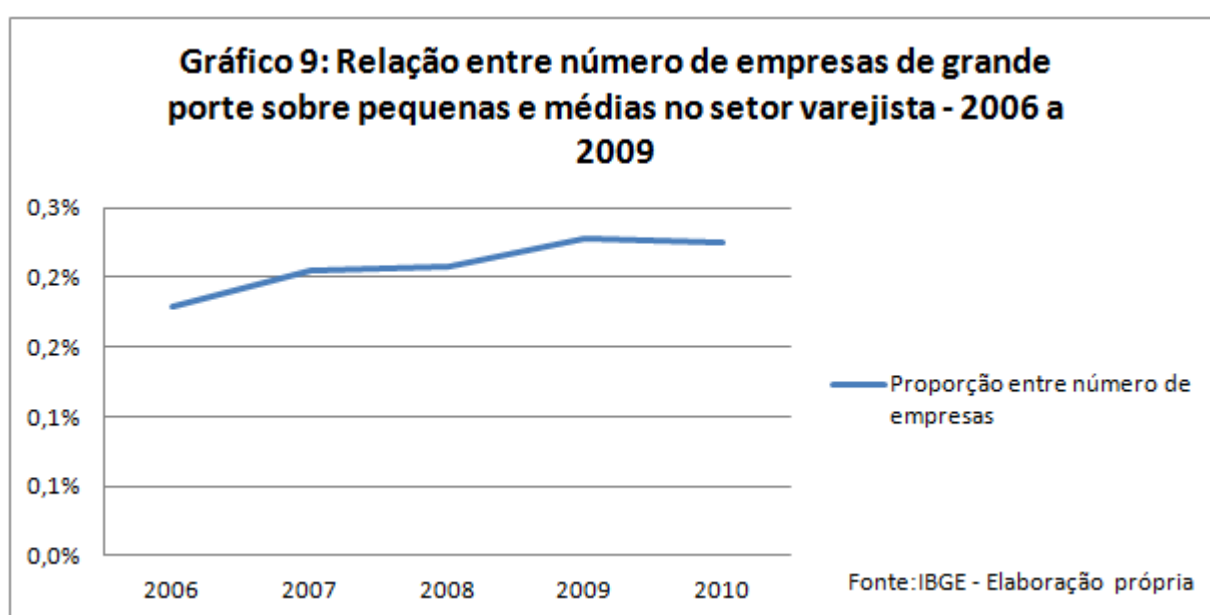
Fonte: DELLOIT, 2009

Nas décadas de 2000 e 2010 observam-se movimentos como a junção entre as Lojas Americanas e Submarino em 2006 com a fundação do grupo B2W – Companhia Global do Varejo; e a junção entre As Casas Bahia e o Grupo Pão de Açúcar em 2011, quando a primeira passa a fazer parte do grupo Globex Utilidades S.A.

Apesar desses movimentos de concentração ocorridos nas décadas passadas e do aumento do grau de concorrência que é observado até os dias atuais, a previsão destacada por Ghisi claramente não se realizou. As empresas varejistas de pequeno porte ainda são importantes em número de empresas e empregos no país. Segundo a Pesquisa Anual do

Comércio - PAC, dentro do setor varejista, no ano de 2009, as empresas que mantinham até 19 funcionários representavam 97,5% do total e geraram maiores valores de receita operacional líquida (41,8%), de valor adicionado (50,9%), de salários, retiradas e outras remunerações (53,2%), além de ocuparem maior número de pessoas (63%). (IBGE, 2009)

Verifica-se nos anos de 2006 a 2009 que o número de empresas de maior porte sobre as de pequeno e médio porte varia de 0,2% a 0,3% numa relação crescente, como apresentado no gráfico 9 a seguir. Ou seja, o número de empresas de maior porte cresce proporcionalmente mais do que as empresas de menor porte.



Diante do crescimento mais que proporcional do número de empresas de grande porte e conseqüentemente, de seu poder de mercado as empresas varejistas de pequeno e médio porte sentem a pressão da concorrência e também buscam formas estratégicas que possibilitem a permanência e crescimento de suas atividades. Segundo Concha-Amin e Aguiar (2006), “para as empresas varejistas de menor porte, as estratégias viáveis para enfrentar o maior poder de mercado das grandes redes seriam a diferenciação de seus serviços e o associativismo.” Essa última estratégia citada será destacada neste trabalho: a de associação entre empresas varejistas – em sua maioria, pequenas e médias – na busca de sobrevivência e de um melhor posicionamento no mercado, os quais não seriam conseguidos se as empresas atuassem de maneira isolada.

CAPÍTULO 2: REDES DE EMPRESAS COMO FORMA DE LIDAR COM A CONCORRÊNCIA

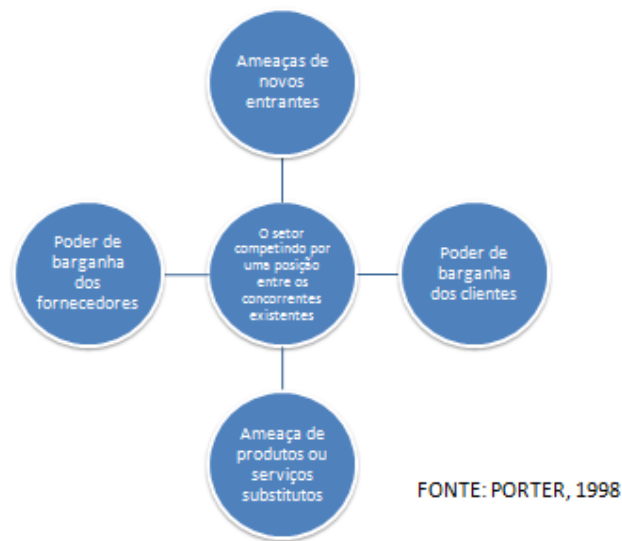
Neste capítulo, busca-se compreender qual a lógica de formação de redes colaborativas dentro de um ambiente de acentuada concorrência, atomizado e com grande presença de empresas de pequeno e médio porte, quais as necessidades e motivações mais visadas pelas empresas que as levam a decidir pela atuação em conjunto e não mais a atuação isolada no mercado, e quais as atitudes e relações estabelecidas entre parceiros que devem ser observadas visando ao desenvolvimento conjunto e evitando uma possível quebra na colaboração.

2.1 Lógica das redes: além da concorrência pura

Em um mercado onde há uma grande concorrência, a tendência natural é de que os agentes busquem atuar de maneira isolada e individual, objetivando interesses próprios para sobrevivência. Porém, há forte interdependência mesmo num ambiente concorrencial, onde as ações de uma empresa geram reações em seus concorrentes, e vice-versa. (MAZZALI, SOUZA e BACIC, 2005) Busca-se compreender que, em um ambiente como este, a cooperação pode ser mais benéfica que a concorrência individualista.

Porter (1998) apresenta cinco forças que governam a competição em um setor, descritas na figura a seguir. Ele utiliza a descrição para um setor industrial, porém destaca que podem ser avaliadas para um setor comercial de mesmo modo. O objetivo da empresa deve ser atuar numa posição do setor em que possa defender-se contra essas forças ou influenciá-las a seu favor. A chave para sobrevivência é saber qual é a estrutura de setor, o conjunto de características subjacentes fundamentais que dão origem às forças competitivas, e manter a vigilância tanto quanto a possíveis mudanças de estratégias dos oponentes, quanto ao poder de barganha que possuem os compradores e fornecedores e à possibilidade de que existam produtos substitutos àqueles sendo oferecidos pela empresa.

Figura 2: Forças que governam a competição



No setor varejista brasileiro, atomizado e onde há grande número de PMEs, verifica-se que a concorrência é acirrada, com diversas empresas competindo por uma posição no mercado e muitas situações onde há fusões e aquisições. Ao mesmo tempo em que esses processos promovem o fechamento de empresas, a ameaça de novos entrantes é constante, pois o mercado é amplo e não há grandes dispêndios para início do negócio. A ameaça de entrada de novos produtos e serviços oferecidos é presente, pois a diferenciação de cada varejista é baseada no oferecimento de produtos e/ou serviços com características e condições específicas.

Quanto ao poder de barganha de fornecedores e de clientes, são pressões que sofrem todos os varejistas, principalmente os de menores porte, que não têm condições tão boas quanto às de grande porte de fazer negociações com seus fornecedores e têm relativamente menor amplitude de manobra para oferecer condições melhores de compras a seus clientes.

Diante do conhecimento e análise das forças competitivas de Porter é possível estabelecer agendas estratégicas. Porter propõe dois tipos de abordagens: a primeira, defensiva, com a constituição de defesas contra as forças competitivas, como por exemplo, a busca de uma localização no mercado onde as forças são menores. Caso típico é aquele em que uma empresa de menor porte busca um mercado específico e prefere não brigar

diretamente com o mercado já dominado pelas grandes empresas. A segunda abordagem seria ofensiva, com intenção de alterar as causas das forças competitivas, como o investimento alto em marketing, buscando que haja alteração na percepção das marcas pelos clientes, ou os investimentos em integrações verticais, que pode ao mesmo tempo criar barreiras a novos entrantes e eliminar concorrentes de menor porte.

O processo de fusões e aquisições pode ser entendido como movimento estratégico do mercado, porém, além dele o varejo passou a desenvolver “um leque de estratégias competitivas” (Deloitte, p.1) na busca de uma melhor posição dentro de um mercado que apresenta cada vez concorrência mais intensa. Entre algumas das estratégias está a diversificação de canais de vendas, como a abertura de diversos canais de vendas online. Segundo o relatório do IMAP – Retail Industry Global Report (2010) – há uma mudança de comportamento dos clientes no sentido de uma ascensão daqueles clientes que buscam fazer suas compras online. Esse estilo de vendas proporciona benefícios aos varejistas, com diminuição de custos com vendedores e lojas físicas. Outras ações estratégicas englobariam atendimentos personalizados e/ou produtos diferenciados, não encontrados em outros varejistas – algumas vezes pode-se encontrar as marcas próprias, criadas pelos varejistas, na busca de diminuição do custo e expansão da marca.

Henderson (1998) descreve a estratégia com uma comparação com o mundo animal. Para ele, é natural que as espécies concorram entre si para sobrevivência, dentro do conceito de Darwin, em que aquelas que conseguem se adaptar, sobrevivem e propagam a espécie. Igualmente acontece no meio comercial – aquelas empresas que têm facilidade de se adaptar às mudanças exigidas pelo mercado serão as que sobreviverão e adquirirão vantagens maiores sobre as outras.

A estratégia, dentro da comparação feita, é uma maneira de utilizar não só as “intuições naturais” de competição, mas de utilizar a imaginação e o raciocínio lógico de modo a acelerar os efeitos da competição e aumentar a velocidade das mudanças. É preciso compreender a trama da competição natural para poder agir estrategicamente em cima dela. “Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.(HENDERSON, 1998, p.5)

Henderson propõe que os competidores em um mercado devem ter uma vantagem única que o diferencie do resto de seus competidores, ainda que sejam competidores muito semelhantes. Nisso se constitui sua vantagem comparativa sobre os outros. Essa vantagem, ou vantagens, podem ser referentes à localização, valores, serviços diferenciados, preços, produtos oferecidos, assistência técnica, percepção da marca para os clientes, entre outras. O objetivo da estratégia é manter seu mercado e expandi-lo, aumentando sua capacidade de diferenciação perante as outras empresas concorrentes para englobar os mercados hoje atendidos por elas, e ao mesmo tempo, evitar que façam o mesmo.

Para compreender as motivações de uma empresa em aderir a redes colaborativas, deve-se entender que as decisões de uma empresa são tomadas conforme uma estratégia traçada, e que essa estratégia leva em conta não só fatores intuitivos, segundo os quais a empresa busca a sua vantagem isoladamente, mas fatores como análises setoriais, entendendo quais são as fragilidades e potencialidades existentes naquele setor, e como as empresas podem se unir de forma a fortalecer seus mercados mutuamente, e assim aumentarem suas vantagens competitivas, mais do que poderiam aumentar atuando isoladamente.

Wenger (2004) revisa os conceitos de redes por diversos autores. Para alguns, a rede colaborativa é entendida apenas como a existência de duas ou mais empresas que realizam ações conjuntas, porém o autor entende que uma rede pode ser definida por “um grupo de organizações que colaboram entre si visando atingir objetivos comuns através de relações horizontais ou verticais”. As primeiras, redes horizontais constituem-se por empresas que colaboram em uma mesma cadeia produtiva, realizando atividades comuns ou complementares. As outras, verticais, também chamadas de *top down*, são constituídas pela colaboração entre empresas que participam em fases diferentes de uma mesma cadeia produtiva, oferecendo diferentes produtos. Geralmente nessa constituição há grandes empresas das quais as outras empresas menores dependem como subcontratadas ou fornecedoras.

Wenger (2004) destaca também que diante do cenário atual dos mercados, têm-se estudado diversas novas formas de organização empresarial, e que tanto empresas de grande como de pequeno porte sentem a necessidade de adaptação para modelos de

negócios mais dinâmicos, novas formas de organização que proporcionem oportunidades de modernização tecnológica e gerencial, e trocas de experiência e informações que possam contribuir para seu crescimento em meio à concorrência.

Nesse cenário de modificações, grandes empresas normalmente optam alianças estratégicas como integrações verticais, *joint-ventures*, franquias, parcerias, fusões e aquisições. O autor ressalta que

“A formação de novos arranjos e estruturas organizacionais baseadas na colaboração e na cooperação entre empresas pode ser considerada uma alternativa para aquelas organizações que se sentem isoladas e incapazes de acompanhar a dinâmica concorrencial” (WENGER, 2004).

Entendidas como uma estratégia deliberadamente escolhida por algumas empresas, as redes devem trazer benefícios aos associados, traduzidos em maior vantagem competitiva do que aquela que teriam se atuassem isoladamente no mercado. No próximo ponto serão destacados os benefícios almejados por uma empresa que a motiva aderir a uma rede colaborativa.

2.1.1 Benefícios e motivações que levam a aderir a redes

A aderência a uma rede deve ser sempre entendida como uma busca de benefícios que levam à obtenção de vantagens competitivas, imediatas ou futuras a todas as partes que fazem o acordo de colaboração. Mintzberg e Quinn (2001) destacam que num cenário de concorrência acirrada, é melhor às organizações procurar a cooperação acima da competição, o que evitaria crises provocadas por alta competição ou guerras de preços nocivas a todos os concorrentes. Os autores acreditam que dessa forma ainda há conflito entre os concorrentes, mas dentro de uma área implícita de acordo cooperante.

Campos, Bacic e Souza (2005) propõem como principais fatores de incentivo a redes colaborativas:

- ✓ Aumento do poder de barganha para obtenção de produtos por menor preço: busca-se, normalmente por meio de compras conjuntas, adquirir melhores condições de

compras de insumos, visto que a negociação em maiores escalas barateia os preços. É possível que dessa forma possa-se desenvolver relacionamento com novos fornecedores, que, individualmente não atenderiam uma quantidade baixa de compra. Dessa forma os benefícios adquiridos são financeiros, de qualidade e de procedência dos produtos, entre outros.

- ✓ Acesso a produtos e mercados melhores estruturados. Nesse tópico, os autores levam em consideração aquelas empresas que se encontram em regiões de difícil distribuição e que não apresentam volume suficiente para negociação com fornecedores. A união dessas empresas demonstra melhor organização do mercado e entende-se que a maior quantidade de compras que pode despertar interesse dos fornecedores em oferecer produtos diferenciados, normalmente oferecidos a mercados mais estruturados.
- ✓ Reação à concorrência de novos entrantes. A criação de redes pode ser uma tentativa de diminuir os riscos de novo entrantes, ou seja, um meio de criar barreiras de entrada para novas empresas concorrentes.
- ✓ Organização do setor para pleitear melhores condições junto ao governo público. Empresas podem se unir visando acesso a orçamentos públicos, “obtenção de apoio de instituições, capacitação de funcionários, melhoria na segurança pública, iluminação e calçamento das ruas, entre outras reivindicações” (CAMPOS, BACIC e SOUZA, 2005, p.11)

Gomes-Casseres (2002) destaca que três vantagens são claramente buscadas na formação de redes, a primeira, economias de escala e escopo, está relacionada com a apresentada por Campos, Bacic e Souza, e possibilita melhores negociações por se tratar de volumes maiores. A segunda e a terceira são relativas às tecnologias utilizadas pelas empresas – uma rede colaborativa permite a diminuição das perdas na batalha entre tecnologias e, no mesmo sentido, permite a colaboração entre diferentes especialistas das áreas das empresas, proporcionando a exploração de novas oportunidades mais rapidamente do que se atuassem com suas tecnologias separadamente.

Adicionalmente às vantagens que as empresas buscam na colaboração, vê-se uma preocupação de órgãos do governo em incentivar e suportar a formação de redes colaborativas. O governo brasileiro, por exemplo, reconhece a importância de manter a competitividade das empresas de menor porte e oferece ajuda a redes por meio do conjunto de atividades de apoio à criação de redes de pequenas empresas, pelo DRS – Departamento de Redes Setoriais do SEBRAE.

Os governos e as empresas entendem que a formação de redes é um meio pelo qual as empresas conseguem enfrentar a concorrência crescente, e que a colaboração pode ser benéfica na medida em que pode oferecer um aumento nas vantagens competitivas dos parceiros. Passa-se a explorar quais seriam as boas práticas requeridas para que haja prosperidade na rede, e se evite a ruptura da parceria.

2.1.2 Sucesso e possibilidade de fracasso

Já foi ressaltada a importância da aderência às redes pelas empresas na medida em que há geração de benefícios maiores aos parceiros do que aqueles que seriam obtidos se atuassem isoladamente. Porém é necessário entender a quais situações estão se expondo cada um dos parceiros ao aderir a uma rede colaborativa, qual o nível de compartilhamento ideal das atividades para cada parceiro, quais as relações que devem ser estabelecidas para fortalecimento do grupo, e enfim, compreender quais as boas práticas dentro de uma rede colaborativa, e de que forma a colaboração pode passar a ser maléfica ao invés de benéfica, como se tem a intenção no momento da formação da rede.

Hamel (2002) destaca duas atitudes importantes no momento de aderir a uma rede. A primeira ideia exposta é a de que as empresas podem buscar na mesma parceria, intenções diferentes. Por exemplo, imaginando uma colaboração entre duas empresas, uma pode estar em busca de aprendizado e a outra estar mais preocupada com os ganhos de minimização dos custos de certo investimento. Um dos pontos importantes ao aderir a uma colaboração é entender quais os seus objetivos, tanto quanto os objetivos de seus parceiros. Não é necessário que os objetivos sejam iguais, no caso usado como exemplo poderia haver sintonia e vantagens atrativas para os dois parceiros, porém faz-se necessário lidar com o parceiro de modo que cada um possibilite o crescimento do outro, sem interferir nas atividades e no mercado do parceiro.

A segunda atitude importante é relativa à cautela na transferência de conhecimento entre empresas parceiras. Segundo Hamel, o desafio é definir quais as habilidades e as tecnologias que devem ser compartilhadas com os parceiros e quais devem ser preservadas. É uma linha tênue com a qual as empresas têm de lidar para evitar que sejam transferidas totalmente suas habilidades, já que parceiros podem apenas estar interessados no aprendizado, e ao final, a parceria pode ser desmanchada com efeitos negativos àquela empresa que se deixou muito exposta.

Sabendo-se quais as intenções dos parceiros e atuando com cautela quanto às informações que se entende que devem ser resguardadas, deve-se levar em conta um terceiro ponto importante: Em uma parceria, o relacionamento entre as empresas e ainda mais, entre os funcionários das empresas parceiras pode determinar o sucesso ou o fracasso da parceria.

Kanter (2002) destaca que as redes colaborativas não se traduzem em um simples acordo entre empresas, mas são sistemas que se desenvolvem com o passar do tempo e progressivamente são apresentadas novas possibilidades e oportunidades às partes. As empresas devem estar cientes de que é necessário um denso aparato de conexões interpessoais e uma infraestrutura que proporcione o aprendizado. Segundo a autora, “relationships between companies begin, grow and develop – or fail – much like relationships between people” (KANTER, 2002, p.101), ou seja, destaca que as relações dentro de uma aliança são semelhantes às existentes em relações humanas, e faz um paralelo com as cinco fases de um casamento. Primeiramente, as empresas encontram uma necessidade mútua que as atraem para a aliança. Nessa fase, a principal relação é entre os gestores da empresa, aqueles que decidem o rumo estratégico das empresas e da colaboração. Numa segunda fase, conhece-se “a família”, são feitos planos mais formalizados e outros profissionais das empresas, além dos gestores, são incluídos na relação. Nessa fase é preciso também a aprovação de outros agentes com quem também se mantenha relações, como ministérios do governo, seus principais clientes e fornecedores, outros parceiros e investidores.

Na fase três, será estabelecida a “governança da casa”, ou seja, os funcionários passarão a interagir diretamente em atividades com os parceiros. É nessa fase que se

encontrará maiores problemas de relacionamento entre as pessoas, visto que nem sempre os funcionários entendem os benefícios da parceria tão bem quanto os gerentes e direcionadores das políticas das empresas. Para aprenderem a viver juntos é necessária muita comunicação e esforço dos gerentes no sentido de minimizar os choques culturais que possam ocorrer entre seus empregados e os dos parceiros. Na fase quatro, as partes da aliança já descobrem as suas diferenças, sejam em estilos de tomadas de decisões, em burocracias necessárias, em modos de financiamentos e controle do capital, em modo de troca de informações, relatórios e documentações, entre outras. Diante do aprendizado e entendimento sobre essas diferenças, as empresas devem buscar meios de viverem bem juntas. E chega-se à quinta fase, que seria o momento em que as empresas se veem mudadas internamente, e conseguem viver e se relacionar confortavelmente umas com as outras.

Para chegar à fase de convivência “confortável” passa-se por processos em que a comunicação e troca de informações é importante para manutenção da confiança nas relações interpessoais e interorganizacionais. Mazzali, Souza e Bacic (2009) destacam duas formas pelas quais se dá a comunicação entre parceiros: Contatos interpessoais (“face a face”) e comunicação via informática ou telemática. A segunda forma vem se desenvolvendo substantivamente nos dias atuais, porém os autores chamam atenção para o fato de que os meios de comunicação por tecnologias de informática podem não ser efetivos em substituir os meios tradicionais, pois a estrutura da rede deve ser reforçada pela confiança e engajamento pessoais, mais facilmente conseguidos quando os parceiros têm uma convivência efetiva, face a face.

Kanter (2002) destaca também que as alianças mais produtivas atingem cinco níveis de integração:

- ✓ Integração estratégica. É necessário contato contínuo entre os líderes das empresas para discussão de metas e mudanças de direcionamento das estratégias.
- ✓ Integração tática. Gerentes de porte médio dentro da empresa e os profissionais devem ser capazes de identificar possíveis mudanças na organização e se unir para desenvolvimento de projetos específicos, inclusive em sistemas que possibilitem o *link* entre as empresas e a transferência de conhecimento.

- ✓ Integração operacional. No dia-a-dia os funcionários devem ter acesso a informações, recursos e pessoas que sejam necessárias a suas tarefas. Interessante adotar treinamentos comuns às empresas parceiras e padronizar um vocabulário para se referir aos processos em todos os parceiros.
- ✓ Integração interpessoal. São necessários esforços para criação de sinergias e conhecimento interpessoais, e incentivos a que os funcionários atuem em conjunto ou grupos.
- ✓ Integração cultural. Os gerentes devem ser bem informados quanto à diferença de culturas, e demonstrar interesse e respeito mútuos. Devem ser capazes de se tornarem professores e alunos, e transmitir as diferenças culturais aos funcionários, buscando que todos compreendam uns aos outros e possam enfim gerar essa integração.

Mazzali, Souza e Bacic (2009) buscam entender as redes considerando uma abordagem interorganizacional em que existe uma gama de relações de interdependência que vão além das de compra e venda, antes englobam recursos, atividades, estruturas e interesses das diversas organizações. Ressaltam como ponto central as relações do dia-a-dia das empresas para definir uma coordenação de processos, com divisão de tarefas e integração dos projetos em comum que sejam benéficos aos parceiros.

Deve-se notar que as alianças, sendo entendidas como relacionamentos entre empresas e pessoas, podem obter tanto sucesso quanto fracassos em suas empreitadas, pois a aderência à rede e os benefícios obtidos por meio dela não fazem parte de um processo estático, antes é um processo que pode se modificar com o passar do tempo. Assim como relacionamentos humanos, as redes podem ser desfeitas por diversas razões, como a mudança de condições e estratégias das empresas, a falta de flexibilidade em algum ponto específico, entre outras.

Para evitar a quebra das parcerias, algumas redes contam com o apoio de agentes externos – catalisadores que se preocupem com o direcionamento das ações das redes e que mantenham certa coordenação dessas ações. De outra forma, no caso em que as redes

se constituem por empresas que independentemente tomam decisões em conjunto, sem um agente externo, é importante que haja confiança, integração e cooperação mútua.

Expostas as práticas que levam ao sucesso das empresas que participam de uma rede colaborativa, passa-se a tentar compreender os mesmos quesitos para as redes colaborativas horizontais, onde todas as empresas estão em um mesmo setor, competindo diretamente ou potencialmente pelos mesmos mercados. Quais as motivações e necessidades que levam às empresas, em sua maioria, de pequeno e médio porte, a aderirem a esse tipo de redes, quais as especificidades e dificuldades que surgem a essas alianças.

2.2 Redes associativistas horizontais: cooperar para concorrer

Tipicamente recorridas por empresas de pequeno e médio porte, as redes horizontais são constituídas por parceiros que colaboram em uma mesma cadeia produtiva, realizando atividades comuns ou complementares. (Wenger, 2004). Importante ressaltar que, normalmente, apesar de os integrantes realizarem atividades muito parecidas, farão parte de uma rede horizontal quando de alguma forma não concorreram diretamente por um mesmo mercado, havendo algum tipo de diferenciação em suas atuações – localização, especificidade no produto ou atendimento, tipo de clientes visados, entre outras. (CAMPOS, BACIC e SOUZA, 2005). Esse tipo de organização em rede é muitas vezes de difícil compreensão num mercado que busca cada vez mais a concorrência, portanto nesse tópico busca-se expor a lógica dessas formações.

Buscando compreender a formação de redes horizontais por empresas de menor porte, é interessante estudar a abordagem de Filho e Pires (1999) sobre as vantagens competitivas adquiridas dentro de uma perspectiva de domínio da cadeia de valor. Como apresentado Quadro 2 a seguir, a cadeia de valor é dividida nas cinco etapas: Pesquisa e desenvolvimento, logística de aquisições, produção, logística de distribuição e marketing.

Quadro 2: Etapas da cadeia de valor					
Infra-estrutura	Tecnologia de gestão: RH, Qualidade, Planejamento, Gestão Financeira				
Operação	P e D:	Logística de Aquisições:	Produção:	Logística de distribuição:	Marketing:
	Atualização setorial Desenvolvimento de produtos Tecnologia de processos	Compras Estocagem de materiais Transporte de materiais	Produção interna Custos Flexibilidade Logística de produção Produção externa	Estocagem de produtos Transporte de produtos Redes de distribuição	Atualização setorial Marca Vendas Atendimento (responsividade) Assistência

FONTE: FILHO, N; PIRES, L. 1999

Segundo os autores, as empresas de pequeno porte não são capazes de dominar as etapas da cadeia de valor de modo a obter vantagens competitivas em todas elas. Essas empresas são conhecidamente mais flexíveis e ágeis na fase da produção, e, portanto, buscam compartilhar principalmente as funções iniciais e finais da cadeia: Pesquisa e desenvolvimento, logística e marketing. Nessas funções se necessita maior escala, maior grau de inovação, além de maior conhecimento em algumas questões, como: tendências mundiais e de tecnologia, preços, promoções, atendimento, mercados nacionais e internacionais, melhores formas de distribuição e transporte. Acompanhamento e análise dessas tendências podem custar caro, e o custo é dividido entre os associados.

Campos, Bacic e Souza (2005) argumentam que as empresas de menor porte têm fragilidades inerentes ao seu tamanho e espaço de atuação no mercado, quais sejam: o reduzido poder de barganha, a impossibilidade de vantagens em escala, as dificuldades em marketing e percepção da marca pelos clientes. Essas empresas, ao aderir a uma rede, buscam diminuir essas fragilidades, compartilhar riscos e custos, e inclusive colocar uma barreira de entrada a novas potenciais entrantes. Podem, assim, desenvolver atividades em conjunto que traduzem nos benefícios auferidos pela rede: a possibilidade de realizar compras conjuntas, a construção e fortalecimento de uma marca comum, a participação em feiras e campanhas promocionais, entre outras.

Wenger (2004) destaca que tipicamente na forma de colaboração horizontal busca-se aprendizagem, legitimação, *status*, e benefícios econômicos. Filho e Pires (1999), na mesma linha, entendem como os benefícios obtidos pela aliança: troca de informações sobre mercados, clientes, custos, aspectos legais, facilitando assim a detecção de oportunidades; melhorias na qualidade e inovação tecnológica, por meio de uma rede de relacionamento externa da aliança com universidades, centros de pesquisa e outras organizações, além da gestão da aprendizagem e transferência tecnológica; acesso a

suporte financeiro, troca de informações sobre formas e fontes de financiamento e sobre uso de instrumentos financeiros; atração de investimentos externos de novos parceiros que queiram investir.

Diante do exposto, conclui-se que é interessante para as pequenas e médias empresas aderir a uma rede colaborativa, pois assim conseguem auferir benefícios maiores do que aqueles que conseguiriam sozinhas. Porém, pela especificidade de uma rede horizontal, qual seja, a possibilidade de seu parceiro ser um potencial concorrente, é necessário que as empresas tenham elevado grau de confiança e coordenação das atividades. Caso contrário, um fracasso nas alianças seria facilmente detectado.

Para que uma rede horizontal, em que o conteúdo de concorrência direta ou potencial é alto, se mantenha unida perante alguma dificuldade encontrada é necessário que os associados ajam com confiança, mantendo uma estabilidade, integração, coordenação e cooperação. Para tanto, é usual que exista um agente externo que dê apoio à rede, pelo menos no início de suas atividades, até que as empresas desenvolvam um grau de coordenação interno à rede.

Para Campos, Bacic e Souza (2005), o nível de complexidade das ações requeridas e o nível da necessidade de coordenação dessas ações podem ser fatores explicativos para a continuidade ou dissolução de uma rede, segundo o Quadro 3 a seguir.

O grau de complexidade diz respeito ao esforço necessário para a implementação das atividades dentro da rede. Uma baixa complexidade poderia gerar interesse de empresas que buscam apenas o oportunismo e que estão dispostas a ver resultados em um período de tempo curto. Um alto grau de complexidade implica um alto esforço nas atividades antes de conseguirem algum resultado, por isso entende-se que as empresas que aderem a esse tipo de rede refletiram e discutiram previamente, e não abandonarão as atividades ao ver que não obtém resultados no curto prazo. A necessidade de coordenação ditará qual o grau de compromisso que se espera das empresas, visto que quanto maior a necessidade de coordenação das atividades, maior deve ser o envolvimento, inclusive estratégico entre as empresas.

Quadro 3: Complexidade das ações requeridas e necessidade de coordenação das ações e estratégias		
Nível	Complexidade	Necessidade de coordenação
Baixa	Ações facilmente implementáveis, não exigindo preparação prévia. É suficiente o acordo entre as empresas e o cumprimento dos aspectos formais para implementar as ações quase que imediatamente. Ex: compras ou vendas conjuntas.	Atividades que exigem a integração de um número pequeno de operações e não exigem integração de estratégias entre os membros da rede. Ex: Vendas de produtos ou serviços artesanais. O custo de saída da rede é baixo, o prejuízo de abandonar a rede é pequeno, pois os membros mantêm considerável autonomia.
Média	Ações nas quais há certo grau de dificuldade tecnológico e/ou organizacional para sua implementação. Ex: vendas com foco na exportação conjuntas	Atividades que exigem a integração de um número pequeno de operações e exige integração de algumas estratégias entre os membros da rede. Ex: Supermercados e firmas industriais que fazem compras conjuntas, comercialização de produtos.
Alta	Ações nas quais é necessário um período de demora significativo para a implementação pois exigem o uso da tecnologia e apresentam dificuldade organizacional no processo. Ex: compras e vendas utilizando tecnologia da informação, negociações com o governo.	A atividade exige forte integração de estratégias e de parte importante das operações entre os membros da rede. O custo de saída da rede é alto, pois a coordenação exigida e o alinhamento de estratégias reduzem a esfera de autonomia individual. Ex: compras conjuntas de lojas de material de construção, empresas que se juntam para negociar com o governo

FONTE: CAMPOS, J; BACIC, M.; SOUZA, M.2005

Entende-se que as empresas que se associam a redes com alto nível de complexidade e necessidade de coordenação precisam estar atentas aos seus parceiros e aos movimentos estratégicos que se formam conforme o passar o tempo, buscando sempre um alto nível de comunicação e troca de informações e consequentemente aumentando a confiança entre as associados, fazendo com que a colaboração seja efetiva e benéfica a todos.

Diante do exposto neste capítulo, pode-se compreender que em situações em que a concorrência se intensifica, cooperar pode significar maior possibilidade de agregar valor e enfrentar outros possíveis concorrentes. Principalmente para pequenas empresas com posição fragilizada na disputa por mercados, em que é importante acertar as decisões do dia-a-dia para manter-se estável e crescer. (Campos, Bacic e Souza, 2005)

Essas empresas de menor porte normalmente recorrem a redes horizontais como estratégia para lidar com ameaças comuns e obter informações e aprendizado que possam

ajudá-las a atentar-se a oportunidades, que também são comuns aos parceiros. O eixo que as levam a procurar a colaboração é a busca estratégica de exploração das sinergias e obtenção de vantagens competitivas maiores que aquelas obtidas quando atuam individualmente no mercado concorrencial.

Apresenta-se neste estudo preocupação em compreender as redes colaborativas formadas pelas empresas de menor porte no setor varejista do ramo de informática, visto que empresas de menor porte neste setor negociam com fornecedores que demandam compras de produtos de quantidades e valores altos, dificultando as parcerias. Além disso, é difícil a divisão dos riscos entre fornecedores e varejistas, fazendo com que o varejista assuma riscos caso não consiga vender todo seu estoque. Acredita-se que as empresas varejistas nessa situação veem vantagens em aderir a redes horizontais, visando ter maior poder de negociações e maior visibilidade perante fornecedores, além de vantagens como melhor conhecimento de mercado, via troca de informações entre parceiros dentro da rede.

CAPÍTULO 3: UM ESTUDO DE CASO NO RAMO VAREJISTA DE INFORMÁTICA: VAREJOINFO

Neste capítulo busca-se compreender as características principais do setor varejista de produtos de informática, e diante das especificidades desse setor, será realizado um estudo de caso sobre a associação VarejoInfo, que hoje conta com doze varejistas espalhados pelo Brasil, buscando compreender as motivações e necessidades que levaram as empresas a aderir a rede colaborativa e como se sentem quanto às perspectivas e projetos desenhados para o grupo.

3.1 Caracterização do setor varejista de produtos de informática

O setor varejista² de produtos de informática segue a estrutura atomizada do varejo brasileiro, sendo composto por empresas de diferentes tamanhos com foco em diversos perfis de clientes. (VALOR ECONÔMICO, 2008) Segundo a Tabela 5 a seguir verifica-se que no período de 2006 a 2010, mais de 99% das empresas do setor são de pequeno e médio porte.

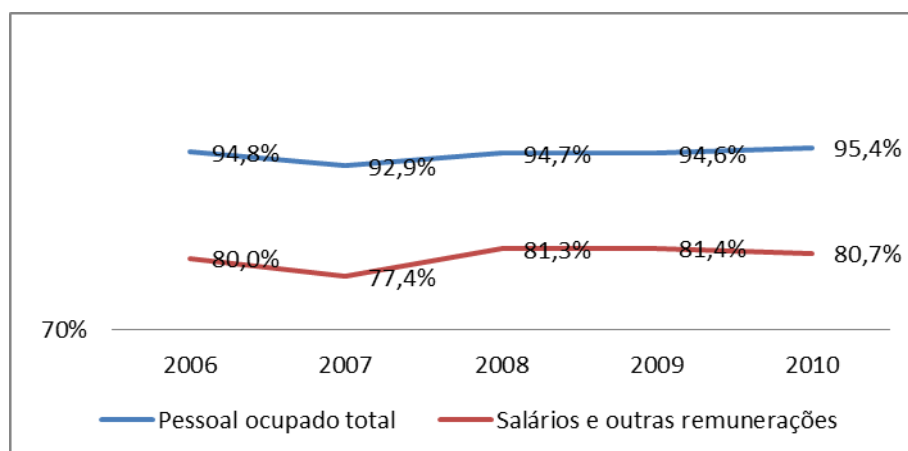
Tabela 5: Empresas varejistas de equipamentos de informática e comunicação e equipamentos e artigos de uso doméstico: 2006 a 2010						
Comércio varejista de equipamentos de informática e comunicação; equipamentos e artigos de uso doméstico	Porte empresa	2006	2007	2008	2009	2010
	Até 99 pessoas ocupadas	239.567	252.757	264.414	271.091	274.497
	Mais de 100 pessoas ocupadas	197	232	228	235	248
	% Peq/Med porte / Total	99,92%	99,91%	99,91%	99,91%	99,91%

Fonte: IBGE - Elaboração própria

Igualmente, verifica-se grande importância das PMEs em relação ao número de empregos gerados no setor. O Gráfico 10 a seguir mostra que durante os anos de 2006 a 2010 o número de funcionários empregados em pequenas e médias empresas no setor gira em torno de 92% a 95% do total, retendo cerca 80% dos salários e remunerações.

² Para caracterização do setor serão utilizados dados do setor 47.5, classificação CNAE2.0 - IBGE, que engloba o comércio varejista de informática e comunicação; e de equipamentos e artigos de uso doméstico

Gráfico 10: Pessoas ocupadas e retenção de salários e remunerações em empresas de pequeno e médio porte no Varejo de informática (%). Fonte: IBGE – Elaboração própria



Verifica-se pela Tabela 6 em anexo que, em 2009, o salário médio, medido em salários mínimos, pago pelas empresas no setor varejista de informática é de 1,5, abaixo da média paga no setor varejista, de 1,8 salários mínimos.

Em estudo setorial, Deloitte destaca que todos os setores varejistas apresentam expansão nos últimos anos. De 2007 para 2008 o varejo observa crescimento de 14,1% em suas receitas nominais e 9,6% nas vendas reais. Observa-se, porém, que a venda de produtos de informática e comunicação apresentam crescimento ainda maior no período de 2004 a 2008, de quase 30% ao ano em vendas. O comércio de eletrônicos teve acréscimo de 43% em seu faturamento em 2007 em relação ao ano de 2006. (DELLOITE, 2009)

O crescimento das vendas de artigos de informática pode ser indicativo de uma melhoria na economia, estando ligado a fatores de crédito e renda. Segundo estudo do VALOR, o consumo de eletroeletrônicos – produtos de imagem e som, linha branca e eletroportáteis – é um indicador do desempenho da economia. As vendas do setor estão relacionadas diretamente com a renda, o emprego e a oferta de crédito que é dada na economia. (VALOR ECONÔMICO, 2008)

O desempenho que o setor vêm mostrando decorreu parte da expansão do setor de indústria de informática, com queda dos preços de computadores e parte do aumento de usuários e clientes de banda larga. (DELLOITE, 2009)

Destaca-se que os produtos de informática atualmente se encontram à venda em diversos tipos de lojas e estabelecimentos. O varejo especializado se configura como o canal de vendas tradicional e hoje em dia compete com diversos comércios, desde livrarias, hipermercados e supermercados até canais de vendas online, os quais têm ganhado grande destaque no varejo de produtos eletroeletrônicos. (VALOR ECONÔMICO, 2008)

Diante da grande gama de estabelecimentos que podem oferecer os produtos de informática, vê-se uma intensa concorrência, pois o cliente está diante de diversas opções de financiamento de compra, de atendimento e até de serviços prestados no pós-venda.

Há um destaque para a nova forma de vendas online, pois cada vez mais os clientes têm optado por compras via internet. (DELLOITE, 2009) Segundo estudo do VALOR ECONÔMICO, especificamente no setor de eletroeletrônicos, o modal tem sido muito procurado.

“O uso de ferramentas tecnológicas e do ambiente virtual está cada vez mais comum no setor, o que pode ser visto na expansão das compras de eletroeletrônico via comércio eletrônico. Produtos de imagem e som, linha branca e eletroportáteis estão entre os principais itens adquiridos por meio da internet.” (VALOR, 2008, p.2)

Diante da estrutura atomizada do setor e a possibilidade que o cliente tem de encontrar o mesmo produto com melhores condições em diversos tipos de estabelecimentos, os varejistas especializados em produtos de informática devem buscar estratégias para desenvolver vantagens competitivas sobre os demais vendedores. Essas vantagens podem ser de melhoramento da percepção da marca, de diferenciação nos produtos e serviços oferecidos por eles, e para tanto, é preciso que os varejistas tenham uma relação saudável com seus fornecedores.

Como foi visto no primeiro capítulo, as grandes empresas varejistas, ao negociarem com fornecedores obtêm vantagens advindas do volume negociado e do posicionamento da que o produto terá no mercado. Para as empresas de menor porte as negociações são mais difíceis, se não impossíveis.

Essa situação não foge do padrão no setor varejista de informática, onde a relação entre varejista e fornecedor deve ser de parceria e divisão de riscos, pois, tratando-se de produtos de alto valor agregado, para uma pequena empresa, o risco de uma variação negativa da demanda é mais alto que aquele que tem a grande empresa, que pode diluir a perda entre volumes e valores maiores.

Para que tenham maior poder de mercado, algumas empresas se organizam em redes colaborativas, almejando ter maiores vantagens competitivas diante de um mercado muito concorrencial.

As vantagens de se associar a uma rede podem ser diversas. Pacanhan, Chiusoli e Stahl (2004) destacam que os varejistas de menor porte que aderem a instituições associativistas o fazem não apenas para garantir menores custos com fornecedores, mas também para aquisição de conhecimento, informações, tecnologias, e tudo o que possa constituir na formação de vantagens competitivas sustentáveis aos associados. No próximo tópico será exposto um caso de sucesso de varejistas que se organizaram numa rede colaborativa horizontal e têm obtido vantagens de mercado.

3.2 Estudo de caso: VarejoInfo

Verificado um movimento de concentração no setor varejista, percebe-se que uma forma de sobreviver no mercado é por meio da aderência a redes, é interessante avaliar como uma rede colaborativa atua no setor varejista de produtos de informática. Para tanto, será realizado um estudo de caso da associação VarejoInfo, que agrega 12 varejistas do ramo de informática, de diversos estados do país.

Para este estudo, foram elaborados dois questionários que se encontram em anexo, com intuito de compreender a história da associação, assim como as necessidades e motivações que fizeram com que as empresas associadas buscassem a alternativa estratégica de se unirem por meio da formação de uma rede colaborativa. As perguntas foram enviadas à direção da associação e a todas as empresas participantes do grupo. O retorno foi satisfatório, com as respostas de nove dos doze varejistas.

3.2.1 História do grupo e valores compartilhados

O grupo VarejoInfo foi fundado em agosto de 2003 como um grupo de vendas varejista de informática para troca de experiências por iniciativa das empresas Miranda, que atua no estado do Rio Grande do Norte e Infobox, que atua em Pernambuco. Os fundadores já conheciam empresas que potencialmente poderiam se juntar ao grupo, de acordo com o formato que pensaram corresponder ao mínimo exigido dos parceiros. Todas as empresas, para fazer parte do grupo, precisam de algumas aprovações:

- ✓ Ter mais de oito anos de atuação;
- ✓ Ter foco no varejo com loja física ou virtual;
- ✓ Ter faturamento mensal mínimo de R\$2.000.000,00;
- ✓ Não ter conflitos dentro da sua área de atuação com outro integrante do grupo;
- ✓ Ter a aprovação de todos os componentes integrantes do grupo;
- ✓ Não ter registro de inadimplência em nenhum banco de dados;
- ✓ Aceitar as normas internas do grupo.

Igualmente, é possível a exclusão de um membro do grupo, pelos critérios destacados a seguir:

- ✓ Criação de conflitos nas áreas de atuação;
- ✓ Não participação nas reuniões e eventos promovidos pelo grupo, sem apresentar justificativas;
- ✓ Qualquer atitude ou ação contrária aos interesses e objetivos do grupo;
- ✓ Por solicitação de desligamento por parte da revenda;
- ✓ Por falência ou inserção justificada em banco de dados de inadimplentes.

Inicialmente, faziam parte do grupo oito empresas, atuantes em nove estados da federação, e atualmente são associadas doze empresas, atuando em dezesseis estados: Cecomil (CE), Digimer (RS), Infobox (PE/PB/SE), Kadri (MT/MS), Miranda (RN), MM Santos (SP), Online (MG/RJ), Papel e Cia (BA/ES), Primetek (GO/DF), Sol (PA/AM), Supriforms (PI), Mondo (AL). Todos esses varejistas compartilham os valores da associação: ética, ficha limpa, relacionamento entre parceiros, respeito ao consumidor, ao fornecedor e à legislação tributária brasileira.

De acordo com Paulo Miranda, presidente da associação, o grupo VarejoInfo surgiu da necessidade de enfrentar a concorrência crescente do mercado, evidenciada pelo avanço lojas online (.com), magazines, hipermercados e grandes redes de varejo mundiais que adentram o mercado brasileiro. Diante dessa conjuntura, os varejistas enxergaram na rede a oportunidade de se unirem para buscar vantagens competitivas que isoladamente não seriam capazes de atingir.³ Sendo assim, o objetivo geral da instituição é fortalecer os integrantes do grupo e torná-los mais competitivos no mercado de varejo de informática em suas áreas de atuação. Além desse objetivo amplo, o grupo tenta atingir alguns objetivos específicos:

- ✓ Trocar experiências entre os integrantes do grupo referente a diversos procedimentos e setores comuns das empresas: compras, financeiro, recursos humanos, retornos (RMA), assistência técnica, vendas, televendas, marketing, loja virtual, entre outros temas que possam surgir.
- ✓ Buscar melhores condições concretas junto aos fornecedores para tornar o grupo VarejoInfo tão competitivo quanto às outras grandes redes de varejo que atuam no Brasil.
- ✓ Aumentar a influência do grupo VarejoInfo junto aos fornecedores de informática.
- ✓ Aumentar poder de compra dos associados.
- ✓ Tornar ou manter o integrante do VarejoInfo como maior varejista de informática em sua região de atuação.

3.2.2 Atividades do grupo

As atividades da associação tiveram início em agosto de 2003, sem que houvesse incentivos governamentais, ou sequer um agente externo que direcionasse suas ações. O grupo então estruturou uma diretoria composta por cinco dos parceiros e definiu um diretor-presidente, os quais, juntos, lideram as ações e projetos do grupo em direção aos objetivos estabelecidos.

Visando seu objetivo principal de tornar as empresas participantes competitivas, os empresários associados ao VarejoInfo desenvolvem constantemente reuniões para troca de informações sobre temas que possam ser interessantes ao desenvolvimento dos parceiros:

³ O lema utilizado pelo grupo é: “Unir forças para vencer a competitividade”

Vendas, compras, recursos humanos, fornecedores, cases de sucesso de cada um, tendências para o varejo de especializados e tudo o mais que possa ajudar cada um a se desenvolver na região onde atua. Em oito anos de existência o grupo já realizou 22 reuniões, e nessas reuniões já receberam mais de 130 fornecedores de tecnologia.

É importante a troca de experiências, porém todas as informações são analisadas de forma a se adaptarem a especificidades das empresas. Dentro do grupo, o foco de atendimento a clientes difere entre pessoas jurídicas, consumidores corporativos, *small business* e pessoas físicas, de diferentes classes. Igualmente, as empresas enfrentam diferenças regionais, tanto culturais quanto legais, como por exemplo, as diferentes incidências tributárias sobre suas atividades.

Com relação à legislação tributária brasileira, Paulo Miranda destaca que encontram barreiras a todo instante, porém o grupo consegue driblar bem a situação, pois, ainda que os volumes de compra para o grupo possam ser negociados em conjunto com seus fornecedores, as atividades dos parceiros são independentes e regionais, fazendo assim com que a administração seja feita de melhor forma do que a de um grande varejista que tem que lidar com os diversos regionalismos. Dessa forma, o VarejoInfo já conseguiu realizar diversas compras em conjunto e negociar parcerias com pacotes de benefícios permanente para todos do grupo, mantendo cada um dos parceiros suas atividades separadamente. Quando as empresas se apresentam aos fornecedores, não se apresentam individualmente, mas sim como parte de um grupo de varejistas com grande potencial de vendas. Guilherme Caran, da empresa Online, ressalta que o mercado de tecnologia enxerga as doze empresas como um único parceiro: “Os fabricantes quando apresentam sua carteira de clientes para suas matrizes, apresentam o VarejoInfo, como um só grupo, o que nos coloca em igualdade com as grandes cadeias de varejo e sendo algumas vezes mais interessantes, pois somos especialistas em informática.”

Celso Eluan, da empresa Sol Informática, complementa que [as empresas parceiras] “passaram a ter um sobrenome, VarejoInfo. Isso nos dá reconhecimento, credibilidade e abre portas.”

3.2.3 Relacionamento entre parceiros

Uma das razões do sucesso atingido pelo grupo é a comunicação constante entre os parceiros, a qual proporciona ao mesmo tempo, um arcabouço de conhecimento mútuo entre as empresas parceiras, e leva ao desenvolvimento de uma forte amizade entre os empresários. A transferência de informações acontece tanto no dia a dia por meio das redes sociais, emails e telefonemas, quanto em eventos semestrais do grupo. Também é usual se encontrarem anualmente em encontros com seus diversos fornecedores.

O relacionamento dos varejistas associados ao VarejoInfo é baseado nos valores do grupo, ou seja, na ética e respeito uns com os outros, mantendo cada um o seu mercado específico, em diferentes estados da federação. Além de haver entre os parceiros uma relação profissional, é interessante ressaltar que a associação preza pela relação pessoal e familiar de seus membros. Desde o primeiro encontro, as esposas e maridos acompanham os empresários e há um evento paralelo para os acompanhantes. Essa prática proporcionou ao grupo uma maior humanização e união, tornando os integrantes verdadeiramente amigos entre si. Fernanda Lacerda, da empresa Papel e Cia, ressalta: “Além de empresários, hoje somos um grupo de amigos”

3.2.4 Vantagens competitivas

Os varejistas indicam nas pesquisas aplicadas diversas vantagens que obtiveram desde a aderência ao grupo VarejoInfo, dentre elas duas foram as mais destacadas: a primeira, o reconhecimento do grupo perante os fabricantes e fornecedores consagrados, obtendo maior visibilidade no mercado nacional de tecnologia. Individualmente, as negociações com tais fornecedores seriam muito difíceis. Celso Eluan ilustra a vantagem em uma frase: “Sem o VarejoInfo dificilmente seríamos percebidos com a mesma relevância” que têm atualmente no mercado brasileiro. A segunda vantagem mais destacada e que abrange muitos aspectos é a possibilidade de troca de informações estratégicas e experiências de sucesso de cada um dos parceiros, ajudando na solução de problemas comuns de operações e de gestão de cada empresa.

A possibilidade de realizar compras com volumes negociados em conjunto ao mesmo tempo em que mantêm suas operações de compra independentes e adaptadas às regiões é

uma grande vantagem sobre os varejistas de grande porte, que enfrentam dificuldades com as legislações regionais brasileiras.

Ao serem questionados sobre possíveis desvantagens que percebem por estarem inseridos em um grupo, todos os varejistas respondem que definitivamente não há desvantagens ou engessamentos nas atividades, justamente por cada empresa negociar em sua região específica, e a infração dessa regra significar exclusão imediata do grupo. Não há obrigação de fazer algo que seja incompatível com os valores da empresa, sendo as decisões de cada empresa respeitadas pelos parceiros. Uma questão destacada por um dos empresários é a possibilidade de frustração de empresas fornecedoras em fazer negócio com diversas das empresas do VarejoInfo, pois em cada região há mercados com especificidades de mercado com as quais os diferentes fornecedores podem se identificar mais ou menos, e assim, obter maior satisfação com as parcerias.

Como uma percepção geral, os varejistas observam muitas vantagens e poucas ou nenhuma desvantagem na parceria com a associação VarejoInfo. Pedro Gondim, da Infobox, destaca que o crescimento da empresa desde a entrada no grupo até 2011 foi de 844%. Atualmente o grupo possui mais de cem lojas físicas, com cerca de 3 mil funcionários e faturamento próximo a 1 bilhão de reais. Hoje é considerado um dos principais canais de vendas de produtos de tecnologia de maior valor agregado.

Como conclusão, Paulo Miranda destaca que o grupo superou as expectativas iniciais, mas independente disso, os parceiros buscam sempre melhorar e atualmente o foco do grupo está em melhorar a gestão dos negócios das empresas.

CONCLUSÃO

A estrutura do setor varejista brasileiro é atomizada, com forte heterogeneidade e com concentração significativa, portanto a entrada e/ou expansão das grandes redes de varejistas nacionais e internacionais podem forçar a que várias pequenas lojas do varejo tenham que buscar formas estratégicas de sobreviver à concorrência do mercado, ou de outra forma, seriam forçadas a parar suas atividades por não serem capazes de enfrentar o grande poder de mercado e as vantagens em negociações que têm as grandes redes.

Para lidar com a concorrência, uma das formas estratégicas buscadas pelas pequenas e médias empresas é a formação de redes colaborativas, por meio das quais as associadas buscam obter vantagens competitivas no mercado que não conseguiriam atingir atuando individualmente. Destaca-se que no caso em que a concorrência é muito acirrada, é interessante às empresas a colaboração acima da concorrência pura, o que evita guerra de preços e pode ser uma forma de criar barreiras de entrada a possíveis novas entrantes.

No setor de comércio e serviços, no qual se insere o comércio varejista, verifica-se que podem ser interessantes relações colaborativas horizontais, onde as empresas desempenham atividades semelhantes e podem ser concorrentes, imediatos ou potenciais. Nessas situações a parceria é um meio de compartilhar informações estratégicas sobre o setor, obter poder de negociação frente aos fornecedores e obter *status* e fortalecer a marca perante o mercado.

É evidenciada que a maior motivação para aderência a redes é a necessidade de se unir para se tornar competitivos frente à grande concorrência, visando à sobrevivência e desenvolvimento de suas empresas. A seguir pode-se ler algumas frases destacadas da pesquisa realizada com os empresários da associação VarejoInfo:

“Acredito que a união de pequenas e médias empresas para enfrentarem o mercado hoje é mais que uma realidade, é uma necessidade. Num mundo globalizado e altamente competitivo estar sozinho é mais que viver em uma ilha, é se enterrar e esperar o fim”.
Manuel Mendes, da empresa MMSantos.

“No mar, as ‘sardinhas’ se juntam em cardumes para garantir a sobrevivência do grupo, mesmo que algumas sejam sacrificadas, esse é o nosso espírito de sobrevivência”
Naijib Kadri, da empresa Kadri.

Destaca-se que o bom relacionamento entre os membros da rede é de extrema importância para seu sucesso. Ao analisar o estudo de caso do grupo VarejoInfo, verifica-se que é uma rede de baixa complexidade e que não é necessário alto grau de coordenação das atividades realizadas. Em um caso desses seria comum esperar que alguns dos membros apresentassem comportamentos oportunistas, porém verifica-se que os varejistas se mantêm unidos por quase nove anos, sendo que 100% deles dizem obter somente vantagens ao participar da rede, destacando que não há desvantagens. Acredita-se que grande parte do sucesso obtido pelo grupo é devido ao forte relacionamento desenvolvido entre os membros e seus familiares. Assim, as interações do grupo não são apenas entre empresários, mas entre amigos.

Os resultados da pesquisa mostraram que as redes colaborativas se configuram como uma opção estratégica por meio da qual as empresas obtêm vantagens competitivas que, atuando isoladamente, não conseguiriam obter. Entende-se que em situações em que o mercado é altamente concorrencial, é preferível cooperar para concorrer.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ CAMPOS, Jorge de P.; BACIC, Miguel J.; SOUZA, Maria C. de A. F. Análise das redes constituídas dentro do programa Redes Setoriais do SEBRAE-SP: fatores de sobrevivência, papel do agente indutor, motivações e distribuição setorial. In: 10ª. Reunião Anual da Red Pymes Mercosur, 2005, Neuquen, Argentina. Anales de la 10ª. Reunião Anual da Red Pymes Mercosur. Neuquén : Universidad Nacional del Comahue, 2005. v. 1. p. 1-28.
- ✓ DELOITTE. **Análise Setorial Varejo. Um setor em grandes transformações.** 2009 Disponível em <<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Analise%20Setorial%20Varejo.pdf>> Acesso em 21 de abril de 2012.
- ✓ DELOITTE. **Análise Setorial. O varejo no novo cenário econômico.** 2009. Disponível em <<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/2Varejo%20Saad.pdf>> Acesso em 15 de junho de 2012.
- ✓ FGV. EAESP. **Impactos verticais da concentração do setor varejista brasileiro.** 2003. Disponível em <<http://www.fiesp.com.br/publicacoes/pdf/economia/pesquisavarejo.pdf>>. Acesso em 25 de novembro de 2011.
- ✓ GHISI, Flávia; SILVEIRA, J. A. G. da. Revista View. **Alianças horizontais no varejo.** 2008, Disponível em <http://viewmagazine.com.br/publisher/preview.php?edicao=0508&id_mat=5786> Acesso em 27 de agosto de 2011.
- ✓ GOMES-CASSERES, Benjamin. Group versus group: How alliance Networks Compete. *In Strategic Alliances.* Harvard Business Review. Harvard Business School Press, 2002.
- ✓ HAMEL, Gary; DOZ, Yves L.; PRAHALAND, C.K. Collaborate with your competitors – and win. *In Strategic Alliances.* Harvard Business Review. Harvard Business School Press, 2002.

- ✓ HENDERSON, Bruce D. A busca da vantagem competitiva. As origens da estratégia. *In* MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michel E. **Estratégia**. Harvard Business Review Book. Editora Campus. 6ª edição. 1998.
- ✓ IBGE. **PAC (Pesquisa Anual do Comércio)**. Rio de Janeiro, v. 21, 2009.
- ✓ IMAP. **Retail Industry Global Report**. 2010. Disponível em <www.imap.com> em 21 de abril de 2012.
- ✓ KANTER, Rosabeth M. Collaborative Advantage: The art of alliances. *In* **Strategic Alliances**. Harvard Business Review. Harvard Business School Press, 2002.
- ✓ LACERDA, Antônio C. *et all*. **Economia Brasileira**. 4ª Edição. Editora Saraiva, São Paulo –SP, 2010.
- ✓ MAZZALI, Leonel; SOUZA, Maria Carolina A. F.; BACIC, Miguel J. Coordenação das relações em redes de empresas. *Faces R. Adm.* V.8. Belo Horizonte. Julho/Setembro, 2009.
- ✓ MENDONÇA, J. **Reestruturação produtiva no comércio: o setor de supermercados da década de 90**. SEI, Salvador, 2002. (Série de estudos e pesquisas, 57) *In* MINADEO, R. Alianças no varejo: Análise estratégica do caso da criação da rede Smart pelo grupo Martins. XXVIII Encontro nacional de engenharia de produção. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 13 a 16 de outubro de 2008.
- ✓ PACANHAN, Mário N.; CHIUSOLI, Luis C.; STAHL, Maria L. VII SEMEAD. **Mudança organizacional no varejo: Um estudo comparado de dois setores a partir da formação de redes associativistas**. (2004) Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Varejo/VAR18_-_Mudan%E7a_Organizacional_no_Varejo.PDF> Acesso em 27 de agosto de 2011.
- ✓ PACAGNAN, Mário N. **Estratégia das organizações**. Alianças Estratégicas e redes colaborativas como alternativa competitiva para o pequeno varejista: um estudo comparado. *Revista de Gestão da USP*. REGE-USP. V.13. n.spe. São Paulo, 2006.

- ✓ PORTER, Michael E. A busca da vantagem competitiva. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michel E. **Estratégia**. Harvard Business Review Book. Editora Campus. 6ª edição. 1998.
- ✓ RAIS. Relação Anual de Informações Sociais
- ✓ SEBRAE, Critério de classificação de empresas. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em 25 de março de 2012.
- ✓ SCUR, Gabriela; SOUZA, Roberta de C. Projeto PIB: Perspectivas do Investimento no Brasil. Bloco: Produção. Sistema Produtivo: Bens Salário. **Documento setorial: Grande Varejo**. 2010.
- ✓ VALOR ECONÔMICO. Apresentação: Eletroeletrônicos: indústria e varejo. **Valor Análise setorial**. 2008. Disponível em <<http://setorial.valor.com.br/>>. Acesso em 16 de maio de 2012.
- ✓ VAREJISTA.COM. **Para Alshop, varejo deve investir em capacitação de mão de obra**. Março/2010. Disponível em <<http://www.varejista.com.br/noticias/454/para-alshop-varejo-deve-investir-em-capacitacao-de-mao-de-obra>> Acesso em 3 de dezembro de 2010.
- ✓ WAGNER, Douglas *et all*. Fatores críticos para a formação de clusters e redes de empresas: um estudo exploratório. VII SEMEAD, 2004.

ANEXOS

Tabela 1: Empresas e outras organizações, pessoal ocupado total e assalariado, salários e outras remunerações. Brasil, 2009

Total Economia	Empresas e outras organizações	Pessoal ocupado		Salários e outras remunerações (1 000 R\$)	Salário médio mensal (salários mínimos)
		Total	Assalariado		
Porte da Empresa / Total	4 846 639	46 682 448	40 212 057	781 881 723	3,30
Até 99 funcionários	4 805 800	21 153 403	14 747 374	175 030 251	1,95
Mais de 100 funcionários	40 839	25 529 045	25 464 683	606 851 471	3,20
Comércio varejista					
Porte da Empresa / Total	1 657 619	7 455 676	5 263 117	52 766 029	1,80
Até 99 funcionários	1 655 106	5 990 499	3 803 125	34 703 520	1,65
Mais de 100 funcionários	2 513	1 465 177	1 459 992	18 062 509	1,90
Comércio varejista (%)					
Até 99 funcionários / Empresas varejistas	99,85%	80,35%	72,26%	65,77%	N/A
Mais de 100 funcionários / Empresas varejistas	0,15%	19,65%	27,74%	34,23%	N/A

Fonte: IBGE - Elaboração própria

Tabela 6 – Número médio de pessoas ocupadas, valor médio da receita líquida de revenda, valor adicionado médio, e salário médio no Varejo e por classe de atividade – Brasil, 2009

Comércio total, Varejo por grupo e classe de atividade	No. médio de pessoas ocupadas por empresa	Receita líquida por empresa (1000 R\$)	Valor adicionado por pessoa ocupada (produtividade) (1000 R\$)	Salário médio em salários mínimos ⁴
Comércio total	6	1.044	29,523	1,8
Comércio varejista	6	560	20,679	1,5
Comércio não especializado	8	1.104	21,137	1,6
Hipermercados e supermercados	79	14.125	23,916	1,7
Outros tipos de comércio não especializado	3	285	17,180	1,3
Produtos alimentícios, bebidas e fumo	4	171	10,941	1,2
Tecidos, artigos de armarinho, vestuário e	5	249	16,688	1,4

⁴ Salário mínimo anual considerado pelo IBGE: R\$5995,00

calçados				
Combustíveis e lubrificantes	12	4.599	41,512	1,8
Comércio de outros prod. em lojas espec.	5	401	21,483	1,6
Produtos farmacêuticos, perfumaria e cosméticos, e artigos médicos, ópticos e ortopédicos	6	482	21,826	1,7
Eletrodomésticos, equip. de áudio e vídeo, instrumentos musicais e acessórios	15	2.159	29,455	2,4
Móveis, artigos de iluminação, peças e acessórios e outros artigos de uso doméstico	5	390	18,575	1,6
Material de construção	6	477	22,310	1,5
Equipamentos de inform. e comunicação	4	254	20,204	1,5
Artigos culturais, recreativos e esportivos	4	251	17,910	1,4
Gás liquefeito de petróleo (GLP)	3	575	32,672	1,6
Outros produtos novos	3	191	19,387	1,4
Comércio de artigos usados	3	101	13,482	1,4

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Comércio, 2009

Questionário aplicado à direção do Grupo VarejoInfo

1. Há quanto tempo foi fundada a VarejoInfo? Quais objetivos e valores da Instituição?
2. Como foi identificada a necessidade de criação de uma rede de parceiros?

3. Como se dá a entrada e saída de parceiros? Quais os pré-requisitos para serem aceitos na parceria?
4. Há algum grau de hierarquização entre os parceiros na estrutura da Instituição?
5. Quais são as principais interações entre os parceiros (Evento, compras conjuntas, troca de informações, entre outras)?
6. Como se dá a comunicação entre os parceiros? (Virtualmente, por meio de eventos, etc)
7. Encontram/Encontraram alguma barreira legal ou fiscal nessas ações?
8. A instituição teve algum incentivo do governo ou de alguma instituição ligada a órgãos governamentais?
9. Já tiveram alguma má experiência quanto à algum varejista associado?
10. Consegue afirmar que a parceria trouxe melhoria para as empresas associadas? Acha que a instituição tem alcançado os objetivos a que se propunha?
11. Gostaria de citar algo que considere relevante e não está no questionário?

Questionário aplicado à empresas que compõem o Grupo VarejoInfo

1. Nome Empresa:
2. Número de funcionários:
3. Qual estado da federação atua:
4. Quem são seus principais clientes?
5. Quando entrou no Varejo Info?
6. Quais as melhorias / benefícios que a parceria trouxe?
7. Com quais valores da VarejoInfo que a empresa mais se identifica? Há algum valor que é contraditório com os valores da empresa?
8. Sente que de alguma forma a parceria prejudica a empresa, por meio de engessamento das atividades, ameaça à sua parcela do mercado?
9. Gostaria de citar algo que considere relevante e não está no questionário?