

Vantagens competitivas em redes de micro, pequena e média empresas: o caso da Rede Brasil Escolar

Vaine Fermoseli Vilga

Mestrando da Universidade Metodista de Piracicaba.
Piracicaba, SP [Brasil]
vainefvilga@terra.com.br

Oswaldo Elias Farah

Professor da Uninove.
São Paulo, SP [Brasil]
[oefarah@gmail.com](mailto: oefarah@gmail.com)

Mário Sacomano Neto

Mestre em Administração e Professor da Universidade Metodista de Piracicaba.
Piracicaba, SP [Brasil]
msacomano@unimep.br

Antônio Carlos Giuliani

Mestre em Administração e Professor da Universidade Metodista de Piracicaba.
Piracicaba, SP [Brasil]
cgiuliani@unimep.br

Neste artigo, é apresentado um estudo sobre o associativismo de papelarias da Rede Brasil Escolar, com o objetivo de verificar as vantagens competitivas das empresas ao ingressarem nesse tipo de associação. Dados primários foram coletados em 45 papelarias, com base na população de 85 papelarias do Estado de São Paulo. A cooperação produtiva, tecnológica ou de serviços entre micro, pequenas e médias empresas representa alternativa para obtenção de ganhos coletivos entre os atores. As alianças estratégicas, redes de empresas, *clusters*, organizações virtuais, incubadoras, arranjos produtivos locais, condomínios e consórcios são formas de coordenação e gestão de recursos complementares, distintas da hierarquia e do mercado. No artigo, o associativismo é apresentado como forma de governança de redes; além disso, são explorados a tipologia e os mecanismos para coordenação das redes de pequenas e médias empresas. Os resultados da pesquisa revelam elevados benefícios às papelarias associadas à Rede Brasil Escolar, o que não seria possível se fossem gerenciadas isolada e independentemente.

Palavras-chave: Associativismo.
Ganhos coletivos. Governança das redes.
Pequenas empresas.

1 Introdução

As redes como forma de governança têm despertado grande interesse nas últimas décadas. Nohria (1992) destaca três principais razões para o aumento do interesse pelas redes. Primeiro, pela emergência da “nova competição”, ocorrida nos distritos regionais da Califórnia e Itália e da emergência das economias asiáticas como Japão, Coréia e Taiwan; segundo, em razão do surgimento das novas indústrias de computadores e biotecnologia e do desenvolvimento tecnológico, que levam as organizações a adotar novas formas de organização da produção. A variedade de formas de cooperação interfirmas estimula análises microanalíticas da coordenação entre os atores econômicos. Some-se a isso o fato de a análise das redes como disciplina acadêmica ser, hoje, amplamente estudada.

Muito dessa linha de pesquisa provém dos trabalhos de Piore & Sabel (1984), que vêem a nova lógica de produção (especialização flexível) como alternativa à produção em massa. As firmas adotam novas formas organizacionais, por meio da cooperação produtiva e tecnológica, para responder às demandas do ambiente. “A relevância desse conceito de estrutura em redes decorre de sua capacidade em captar a crescente sofisticação das relações interindustriais que caracteriza a dinâmica econômica contemporânea” (BRITTO, 2002, p. 346). O autor destaca que a análise das redes tem contribuído para a discussão de diferentes temas, tais como:

- Alianças estratégicas e outras formas de cooperação produtiva e tecnológica;
- Programas de cooperação específicos e interação para viabilizar determinada inovação;
- Sistemas flexíveis de produção baseados em relações estáveis de cooperação entre empresas atuantes em determinado ramo;
- Distritos industriais com base na aglomeração espacial de empresas e outras instituições que interagem entre si no âmbito de determinada região;
- Sistemas nacionais de inovação fundamentados na especialização e interação de di-

versos tipos de agentes envolvidos com a realização de atividades inovadoras;

- Processos de subcontratação e terceirização realizados por empresas especializadas em determinadas atividades. São relações estruturadas nas chamadas redes verticais no interior da cadeia produtiva (ex.: relação montadora e fornecedores de autopeças).

As análises das redes como forma de governança contribuem para um debate teórico que investigue conceitos opostos, como confiança e oportunismo, organizações formais e informais e formas alternativas de governança (GRANDORI, 1995), são caracterizadas pelos canais de interdependência encontrados nos distritos industriais e por suas práticas típicas, como contratos relacionais e manufatura colaborativa.

Em uma perspectiva estrutural, toda forma de organização pode ser considerada rede, e os mercados e as hierarquias são dois tipos de manifestação das redes (PODOLNY & PAGE, 1998). Os autores ainda comentam que as redes, quando consideradas forma de governança, podem ser caracterizadas como organização ou coleção de atores (número maior ou igual a dois) que perseguem repetidas trocas. Esses atores visam assegurar relações de troca com outro ator e, ao mesmo tempo, legitimar a autoridade organizacional para arbitrar e resolver futuras disputas que podem surgir durante tal procedimento.

Diferentemente das relações de mercado e da hierarquia, as redes operam com uma lógica própria e particular, ao perseguirem acordos cooperativos para obter acesso rápido às informações e inovações tecnológicas (SACOMANO NETO, 2004). Assim, beneficiam-se das economias de escala para pesquisa e produção conjunta e para dividir os riscos e incertezas na inserção dos mercados (POWELL, 1990). Entretanto, algumas relações de troca em determinada rede podem desencadear efeitos negativos quando os eventos históricos e as relações de poder tornam assimétricas as relações ou quando relações muito interdependentes entram, de algum modo, o processo de inovação.

As redes podem ser entendidas como terceira forma organizacional, uma vez que não são nem hierarquias, nem mercado (POWELL, 1990). As redes são alternativas às formas de mercado e de integração vertical, por conter estruturas horizontais e verticais de troca, interdependência de recursos e linhas recíprocas de comunicação (POWELL, 1990). A crítica dos autores da sociologia econômica à nova economia institucional é que a última vê o mercado e as hierarquias como únicas formas de governança puras (WILLIAMSON, 1996). Embora Williamson considere a existência dos modelos híbridos, situados entre as formas puras de mercado e hierarquia, não são suficientes para o entendimento das trocas complexas, que envolvem amplo conjunto de variáveis não exploradas pelos teóricos da NEI (POWELL, 1990).

No mercado, as relações não são asseguradas, mas episódicas e formadas com o propósito de transferência de recursos e bens acabados. Nas hierarquias, são asseguradas por mais tempo que um breve episódio, mas reconhece-se a existência da autoridade legítima para resolver disputas entre os atores (PODOLNY & PAGE, 1998). As redes são diferentes do mercado, porque aplicam amplo conjunto de mecanismos de coordenação, e da firma, porque mantêm direitos de propriedades separados (GRANDORI, 1999). Ainda, Hage & Alter (1997) destacam que a coordenação das redes torna-se mais complexa em razão da autonomia dos membros e da complexidade dos processos decisórios.

As redes como forma de governança estão sendo amplamente estudadas a partir de uma nova lógica produtiva, estimulando o acesso rápido a recursos e *know-how* que não podem ser produzidos internamente (NOHRIA, 1992). Segundo o autor, o apoio institucional e de governos e entidades afins também estão sendo estudados como mecanismos importantes para o estímulo ao desenvolvimento industrial. Uma questão bastante abordada nessa perspectiva é como a confiança e a reputação podem suplementar ou substituir os procedimentos administrativos ou até os contratos transacionais.

2 Mecanismos de coordenação das redes

Esse tópico é baseado em Grandori & Soda (1995), que reúnem contribuições de diversas correntes teóricas. Primeiro, são apresentados os mecanismos e, posteriormente, uma tipologia das redes interorganizacionais. Os autores apresentam dez mecanismos presentes, em maior ou menor grau, nas redes interorganizacionais:

Mecanismos de comunicação, decisão e negociação – os mais simples e ambíguos em que as redes se apóiam. Estão presentes *ex-ante* e *ex-post* em todos os tipos de rede. A manutenção da cooperação por longo período depende da boa comunicação, dos processos decisórios e das negociações entre os atores da rede.

Coordenação e controle social – todo tipo de sistema estável de relações tem um lado social. As normas do grupo, a reputação e o controle dos parceiros são alguns desses elementos. Os autores destacam o grande valor da coordenação social e do controle nas relações entre firmas.

Integração de papéis e unidades – relacionada à criação de papéis e responsabilidades horizontais; é importante para a criação do desenho da rede.

Staff comum – quando há muitos membros cooperando, é necessário que a coordenação das atividades seja feita por um *staff*. Os *franchisings* e as associações são exemplos de arranjos que utilizam uma coordenação central.

Hierarquia e relações de autoridade – mecanismos adicionais para coordenação de uma rede. Como exemplo, os consórcios para realização de um projeto, no qual uma empresa deve determinar o comportamento dos outros atores e exercer a liderança técnica.

Planejamento e sistemas de controle – sua problemática central é o comportamento cooperativo ou oportunista dos atores. Os que se baseiam em resultados são os mais utilizados no relacionamento interfirmas.

Sistemas de incentivos – são centrais na coordenação das atividades complexas, como contratos, por exemplo. A divisão de lucros e de rendas é mecanismo amplamente utilizado em consórcios,

franchising e associações. Os direitos de propriedade podem ser alto incentivo aos atores, caso sua divisão esteja clara. Se não o for, há possibilidade de os atores agirem oportunamente, afetando as relações cooperativas.

Sistemas de seleção – possibilitam ações coordenadas entre as firmas. Grandori & Soda (1995) trabalham com a seguinte hipótese: quanto maior o escopo de cooperação, mais restritas serão as regras, o que gera especificidade de acesso, que se traduz em regras formais e informais para seleção dos parceiros.

Sistemas informacionais – as informações têm-se destacado como elemento fundamental para integração horizontal e para o gerenciamento da interdependência nas redes. Sua importância reside no fato de diminuírem os custos da comunicação e funcionarem como mecanismo de coordenação.

Suporte público e infra-estrutura – relacionado ao apoio institucional para criação de pólos e parques industriais. Em atividades inovadoras, os apoios e incentivos institucionais são fundamentais.

3 Associativismo e as redes horizontais

As redes horizontais de cooperação são aquelas formadas entre empresas concorrentes de um mesmo setor que buscam atingir objetivos comuns por meio da união de seus esforços. O associativismo também compartilha dessa característica.

Segundo Hooley et al. (2005), as redes horizontais surgem por meio de um agrupamento formal ou informal de empresas autônomas, a fim de realizar atividades comuns, permitindo a concentração em suas atividades principais. Burt (1992) argumenta que essas relações também têm laços fortes, pela presença de normas de confiança, contratos de longo prazo e previsibilidade das relações.

Para Las Casas (2000), essas redes reúnem empresas em uma entidade juridicamente estabelecida, mantendo, no entanto, a independência de cada participante. Dessa forma, têm total auto-

nomia para tomar decisões individualmente, mas alcançando benefícios que não conseguiriam se não se tivessem unido às firmas parceiras.

No Brasil, existem muitos casos de formação de redes horizontais associativistas. Os setores de varejo farmacêutico (Redes Farmáxima, Multidrogas, Farmavip, Netfarma etc.), de autopeças (Rede Tem Peças), de material de construção (Rede Construlider), de papelaria (Rede Brasil Escolar) etc. são exemplos dessa organização intempresarial.

Cada rede possui suas especificidades, mas algumas características são comuns a todas. Uma delas é o fato de, para fazer parte de uma rede horizontal, a empresa ter de passar por uma avaliação da administração (consórcio), quando serão analisados a história da empresa, seu tamanho, sua relação com os fornecedores etc. Existem, ainda, critérios de seleção para participar da rede, tais como tempo de funcionamento, receita mensal e distância mínima – em quilômetros – para outros sócios e rede, histórico de ser uma empresa que honra seus compromissos. Além disso, para ter acesso aos serviços da rede, cada empresa paga uma taxa mensal (que não pode ser comparada aos *royalties* pagos numa franquia, pois são valores consideravelmente mais baixos), e os participantes mantêm total autonomia administrativa, tomando decisões por conta própria, visando ao melhor para seus estabelecimentos.

Ainda, para sair da rede, a burocracia e os custos são baixos, pois a rede contrata empresas terceirizadas (como as centrais de compras), conhecidas como consórcios, segundo Casaroto; Pires (2001), que realizam serviços para todos os participantes.

4 Metodologia, universo e amostra da pesquisa

Esta pesquisa é de caráter exploratório e descritivo. Os dados consistiram de uma amostra, definida de forma probabilística, considerando a população de 85 papelarias paulistas da Rede Brasil Escolar. Este trabalho foi delineado por amostragem aleatória múltipla. Inicialmente, uma amostra piloto de 20 papelarias foi determinada

aleatoriamente, resultando em 13 respostas. O resultado orientou a definição de um tamanho de amostra (N) que satisfizesse aos critérios estatísticos de margem de erro (10%) e nível de confiança para as estimativas de interesse. Assim, das 85 papelarias pesquisadas, determinou-se uma amostra de 45 estabelecimentos aleatórios.

5 A Rede Brasil Escolar

A Rede Brasil Escolar é uma Rede Nacional de Papelarias que iniciou suas atividades em 12/09/1990, com 37 empresários do ramo. A rede, atualmente, congrega 556 pequenas e médias papelarias em 26 Estados da Federação, com um faturamento conjunto de R\$ 616,3 milhões, em 2004 (TOMIO & PAUL, 2004), tornando-se a maior rede independente de papelarias da América Latina. Seus objetivos podem ser simplificados em três frentes:

- Comprar, em conjunto, pelos melhores preços diretamente dos fabricantes, obtendo, assim, as mesmas vantagens dos grandes compradores;
- Aprender e ensinar (técnicas comerciais e administrativas), mútua e reciprocamente, e
- Evoluir em conjunto, formando um time forte e sempre convergente.

A Rede Brasil Escolar (RBE) possui um sistema de proteção territorial, ou seja, aceita a admissão de um único associado a cada 100 mil habitantes/cidade. Por isso, apenas se associam à rede empresas convergentes que primam por oferecer a seus clientes tratamento exigido do associado e atendem aos seguintes requisitos básicos: histórico ético que inspire confiança; empresa legalmente constituída e ativa há mais de dois anos, num espaço superior a 75 m² e com faturamento superior a R\$ 20 mil/mês.

Os principais serviços oferecidos aos associados da RBE são:

- a) Orientações comerciais (análises de conjuntura, pesquisas, indicadores do segmento): ações voltadas a encontrar pontos de

sinergia entre fornecedores e papelarias, por meio das quais todos possam obter benefícios e trocar informações;

- b) Pesquisas que apontem os principais problemas do setor: deve-se manter cadastro para indicações de bons representantes e desenvolver campanhas para baixar impostos. Esse serviço também cria oportunidades de os lojistas apresentarem suas dificuldades em relação a determinados produtos e/ou fornecedores bem como diminuir os erros, pois têm informações dos principais acertos de uma papelaria em determinada região;
- c) Oficina de criação publicitária (marketing e propaganda conjunta, peças publicitárias): é a responsável pelos materiais promocionais da Rede Brasil Escolar; por meio dela os associados tiram dúvidas sobre as campanhas e solicitam materiais que ajudam na divulgação de sua papelaria. Esse serviço surgiu da dificuldade do associado em gerir a área de propaganda, principalmente no tocante à comunicação visual e à criação de modelos de anúncios eficazes, capazes de aumentar as vendas. Assim, mensalmente, são enviadas cerca de 30 sugestões de propaganda, como *outdoor*, faixas, panfletos, anúncios para rádio e jornal, bandeirolas e *banners*, com 60 dias de antecedência da data comemorativa, para que o empresário de papelaria possa produzir as peças gráficas, programar os textos para o rádio ou veicular a campanha nos *outdoors* de sua cidade. Nessas ferramentas de marketing, também há ganhos provenientes de marca própria, linhas de produto/serviço e sugestão de padronização de *layout* da loja, uniforme e sacolas.
- d) Consultoria de procedimentos: assessoria jurídica e contábil a todos os associados;
- e) Assessoria de imprensa: responsável por todas as publicações em revistas, jornais, TV e rádio, em relação às áreas institucional e promocional da rede, sendo o principal meio de ligação dos associados com o mercado e seus consumidores (só em 2003 foram publicadas mais de 400 páginas em

jornais e revistas que tratavam da Brasil Escolar);

- f) Encontros nacionais semestrais, nos quais são discutidos os principais problemas do setor (treinamento de funcionários, equilíbrio financeiro, propaganda, mercado corporativo etc.) e realizadas trocas de experiências entre os associados, apresentações de novos fornecedores e indicações de representantes comerciais. Além disso, os fornecedores podem ministrar treinamento, cursos e palestras aos associados;
- g) Encontros regionais e locais (formados por associados próximos) para troca de experiências e treinamentos de lojistas e fornecedores com um mercado mais parecido, possibilitando maior aproximação do fabricante com seu agente distribuidor, e
- h) Compra conjunta, operacionalizada pela central de compras.

No nascimento da rede (sugestão do comerciante Bernardo de Oliveira, de Jaboatão, PE, que, em encontros e feiras do setor, defendia a criação de uma central de compras), houve implantação de um centro de informação de preços, que, três anos mais tarde, transformou-se numa central de compras, prestadora de serviços exclusiva dos associados da Brasil Escolar, na qual são realizadas rodas de negócios, estimulando o interesse de fornecedores, atraídos pelo grande volume em negociação. Assim, os fornecedores oferecem produto de qualidade a preços baixos, com bons prazos para pagamento e rapidez na entrega, comprometendo-se a faturar e entregar o pedido na loja do associado comprador. Esse mecanismo evita a necessidade de armazenar mercadorias, havendo economia em pessoal, seguros e impostos. O resultado da negociação é repassado a todos os associados, que podem ou não efetuar a compra, dependendo da necessidade de cada um.

A central de compras trabalha na conquista de vantagens de fornecedores em matéria de preços, qualidade, prazos de pagamento e entrega, disponibilizando essas informações para o associado por um *site* cujo acesso é exclusivo dos participantes da RBE. Desse modo, orienta a tomada de decisão do associado, por meio da formulação de

estratégias e diretrizes. Além disso, essa central conta com um mecanismo de venda de produtos (sobras de estoque) entre os associados e com um fórum que serve de troca de informações e esclarecimentos de dúvidas.

Assim, a central de compras permite que uma pequena papelaria compre suas mercadorias em condições de igualdade com grandes distribuidores e redes de supermercado. Dessa forma, pode oferecer produtos de qualidade e preços competitivos aos clientes (os descontos chegam a 15%, enquanto uma papelaria negociando diretamente com os fornecedores consegue, no máximo, 5% de desconto).

A cooperação (estratégia cooperativa), em nome das necessidades mútuas, é o grande objetivo comum. Por isso, os associados comunicam à central de compras suas expectativas e suposições, evitando, assim, conflitos posteriores. Por vezes, até fazem concessões de seus objetivos individuais para atingir um resultado mais proveitoso para todos. Isso cria um ambiente de confiança e as informações são repassadas a todos os membros, em qualquer situação. É por isso que os associados se habituaram a comunicar à central de compras, até mesmo quando não há interesse numa compra específica, por terem encontrado preço melhor, ou em razão de o produto em análise não encontrar mercado em sua região. Afinal, é missão de todos fortalecer a posição competitiva, com propostas e oportunidades que beneficiem os demais associados.

Toda essa estrutura é mantida pelos próprios associados, que pagam mensalidade de R\$ 128,00 (valor cobrado em 2005) para acessar informações e serviços (esse valor não inclui as informações da central de compras). Para o acesso aos resultados das rodas de negócios, o associado deve pagar taxa mensal variável entre R\$ 50,00 e R\$ 200,00, dependendo da metragem (tamanho da papelaria).

De acordo com Tomio & Paul (2004), juridicamente, a Brasil Escolar é formada por duas empresas limitadas, uma de caráter estratégico-administrativo (consórcio) e outra comercial (a central de compras), que presta serviços aos associados da RBE, composta de 65 sócios-cotistas, formados por empresários de papelaria.

O consórcio responsável pela administração da rede possui uma estrutura administrativa prática, enxuta e funcional. Na sede, localizada em Blumenau, SC, estão o presidente e uma gerência operacional, responsáveis pelas estratégias de expansão da rede, orientações comerciais, programação e realização dos encontros nacionais, supervisão da assessoria contábil e jurídica, direcionamento das atividades da assessoria de imprensa e da oficina de criação publicitária.

Já na central de compras, localizada em São Paulo e responsável pela área comercial e de negociações com fornecedores, existem três diretores (comercial, administrativo e financeiro) responsáveis pela gestão da empresa, um gerente comercial para negociação com fornecedores, um coordenador de marketing e um conselho fiscal das contas. Além disso, dispõe de uma estrutura operacional com atendentes de telemarketing e equipe administrativa (faturamento, financeiro, vendas, etc) (PAUL, 2004).

Assim, essa forma inovadora e cooperativa de agir e pensar, com convergência de objetivos priorizando o ganho da rede em detrimento de ganhos individuais e distribuição generalizada de informações importantes, tem permitido o crescimento dos participantes da RBE, mesmo diante de tamanha crise que afeta o segmento. Em 2002, a Brasil Escolar faturou R\$ 487,1 milhões (alta de 17,4% em relação a 2001), o que representa 20%

das vendas de materiais de papelaria no país. O pioneirismo da Brasil Escolar já estimulou o surgimento de outras centrais de compra, no Brasil, em outros setores, e o da Argentina Escolar, uma rede similar que garantiu a sobrevivência das pequenas papelarias argentinas durante a última crise vivida pelo país vizinho (VOLTOLINI, 2003).

6 Análise dos resultados das papelarias da Rede Brasil Escolar

Após as respostas dos associados da Rede Brasil Escolar, os seguintes resultados de proporções foram obtidos e apresentados nas Tabelas 1 e 2.

Observa-se que, para o setor de compras, os ganhos relacionados a descontos e prazos, após o ingresso dos participantes na rede, são bem notáveis. Na opinião de 42,22% dos entrevistados, houve concordância total com a afirmação de ganhos relacionados a preços, e 55,56% concordaram parcialmente. É interessante notar que nenhum discordou de que participar da Brasil Escolar traz melhorias relacionadas ao preço de compra junto aos fornecedores. Com relação aos prazos de pagamento, 33,33% concordaram totalmente, e 46,67%, parcialmente sobre a participação na RBE em maiores e melhores prazos de

Tabela 1: Frequência de respostas da questão 2

Em sua opinião, a Rede Brasil Escolar permitiu à sua empresa...	CT	CP	NCD	DP	DT
1 – ...Comprar com melhores descontos dos fornecedores	42,22%	55,56%	2,22%	0%	0%
2 – ...Comprar com melhores prazos dos fornecedores	33,33%	43,67%	8,89%	8,89%	2,22%
3 – ...Aprender com a troca de experiências com os associados	66,66%	15,16%	11,12%	0%	6,66%
4 – ...Capacitar proprietários e funcionários por meio de treinamentos	20%	24,45%	13,33%	8,89%	33,33%
5 – ...Usufruir de uma marca (de rede) mais forte	40%	24,45%	13,33%	2,22%	20%
6 – ...Usufruir campanhas marketing que ajudam a aumentar as vendas	31,12%	40%	13,33%	2,22%	13,33%
7 – ...Usufruir de serviços de assessoria oferecidos pela central	24,45%	24,45%	26,66%	4,44%	20%

Fonte: Os autores.

Tabela 2: Frequência de respostas da questão 3

Opinião dos associados da Rede Brasil Escolar para a afirmação...	CT	CP	NCD	DP	DT
... De modo geral, participar de uma associação melhorou seu nível competitivo ante o mercado	80%	20%	0%	0%	0%

Fonte: Os autores.

pagamento das mercadorias compradas. Apenas 8,89% discordaram parcialmente, e 2,22%, totalmente. Assim, apesar de ainda existir possibilidade de melhorias mais acentuadas (uma vez que 55,56% e 46,67% dos entrevistados nas respostas 1 e 2, respectivamente, concordaram apenas parcialmente com as questões), a participação das papelarias na rede em questão trouxe ganhos reais de poder de barganha com os fornecedores. Em razão desses resultados, a hipótese 1 “Participar de uma rede melhora o poder de barganha das papelarias para conseguirem melhores preços e prazos junto aos fornecedores” poderá ser confirmada.

Dos 88,48% que opinaram sobre o ganho de aprendizado relacionado à troca de experiências entre os associados da rede, 66,66% concordaram totalmente; 15,16%, parcialmente, e 6,66% discordaram totalmente, ou seja, a participação na RBE está trazendo aprendizado em grupo, fazendo com que a ação conjunta de troca de informações e conhecimentos dos associados da rede permita que seus participantes ajudem-se mutuamente na resolução de problemas comuns, conquistando, com isso, diferenciais de mercado por meio dos serviços oferecidos aos clientes. Assim, percebe-se que houve alta percepção – entre os entrevistados – dos ganhos obtidos pelos empresários a partir das trocas de informações, o que permite apontar tendência à confirmação da segunda hipótese: “As papelarias conseguem obter maior aprendizado sobre o ramo em que atuam, quando associadas em rede”.

Entretanto, a maioria dos entrevistados não considerou os ganhos adquiridos com a capacitação de proprietários e funcionários por meio dos treinamentos oferecidos pela rede. Pouco mais da metade dos 86,67% dos associados com opinião formada sobre a questão concordou total (20%) ou parcialmente (24,45%) com os ganhos percebidos, enquanto 8,89% discordaram parcialmente e 33,33% totalmente (o mais alto índice de discordância entre as respostas), ou seja, a participação na RBE possibilita aprendizado, por meio de treinamentos, a uma pequena parcela dos entrevistados. Durante as entrevistas por telefone, muitos alegaram que a distância (os treinamentos são realizados na capital paulista) era

o maior empecilho para que participassem dos treinamentos, limitando o benefício potencial que poderiam alcançar com os cursos oferecidos pela RBE. Conforme os resultados alcançados, há indícios de a hipótese 3 “Participar de uma rede melhora a capacitação profissional de proprietários e funcionários” ser refutada.

Em relação à área de marketing e vendas, participar da Rede Brasil Escolar trouxe benefícios limitados aos associados. Utilizar uma marca mais forte no mercado teve concordância de 64,45% dos entrevistados, dos quais 40% concordaram totalmente e 24,45%, parcialmente. Já a discordância para essa questão também foi maciçamente observada: 2,22% parcial e 20% total. Essa alta discordância (a segunda maior entre as questões) não representou surpresa, uma vez que os participantes da rede não são obrigados a utilizar o nome “Brasil Escolar” em suas papelarias. Dessa forma, muitos lojistas preferiram manter o nome de seus estabelecimentos, pois já eram conhecidos e tinham boa credibilidade em suas cidades. Com relação ao uso de campanhas de marketing (desenvolvidas pela rede), que ajudariam a aumentar as vendas, obtiveram-se os seguintes resultados: 31,12% concordaram totalmente; 40%, parcialmente, 13,33% não tinham opinião clara sobre o assunto, 2,22% discordaram parcialmente, e 13,33%, totalmente. Assim, apesar de não haver grande discordância geral para a questão, 40% dos entrevistados que perceberam melhorias relacionadas ao aumento das vendas, advindas de campanhas de marketing, tiveram a impressão de que ainda havia espaço para apresentação de novas melhorias, ou seja, a hipótese 4 “Obtém-se maior volume de vendas quando as papelarias estão associadas em rede” não pode ser totalmente confirmada.

Na opinião dos entrevistados, a utilização de serviços de assessoria foi o item com menor porcentagem de respostas, porque 26,66% dos entrevistados não tiveram opinião formada sobre a questão. Daqueles que responderam, a concordância total e a parcial tiveram a mesma porcentagem (24,45%), enquanto 4,44% discordaram parcialmente, e 20%, totalmente. Essa considerável porcentagem de discordância também era esperada, uma vez que muitos contavam com serviços

de assessoria terceirizados antes de participar da rede, preferindo manter os mesmos profissionais em que confiavam, em vez de buscar os disponibilizados pela Rede Brasil Escolar.

Para finalizar a análise da Rede Brasil Escolar, percebe-se que, além de trazer benefícios para áreas específicas, aumenta os níveis de competitividade de seus participantes, pois ficou constatado que 95,56% dos entrevistados concordaram total (62,33%) ou parcialmente (33,33%) com a questão, e apenas 2,22% discordaram parcialmente. A opinião dos associados mostrou que seu ingresso na rede está trazendo benefícios que talvez não fossem obtidos se continuassem administrando suas papelarias de forma totalmente independente no mercado.

7 Considerações finais

As pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras são de grande relevância para a geração de empregos e inovações. Dados do SEBRAE (2005) mostram que 93,6%, 5,6%, 0,5% e 0,3% representam, respectivamente, o número de micro, pequenas, médias e grandes empresas instaladas no Brasil, que geram por volta de 60% dos empregos do país.

Entretanto, muitas PMEs têm dificuldades de modernização para operar em contexto altamente competitivo. Dados sobre a mortalidade das PMEs ilustram a difícil realidade enfrentada por essas empresas. O *Estudo da mortalidade das empresas paulistas* mostra que cerca de 70% encerram suas atividades antes do quinto ano. Entre os principais problemas apontados pela alta mortalidade estão os seguintes: falta de clientes (30%), problemas particulares (19%), falta de crédito (18%), inadimplência dos clientes (13%), concorrência (8%), custos elevados (5%), impostos (4%), problemas com sócios (4%) e outras respostas (19%). As redes de micro, pequenas e médias empresas representam alternativas para solucionar alguns dos principais problemas apontados pelo relatório.

O estudo permitiu identificar que a participação de papelarias em alianças estratégicas do tipo rede de empresas pode ser alternativa para

esses pequenos e microempresários sobreviverem em um ambiente tão competitivo, pois possibilita vantagens competitivas (custos mais baixos, atendimento profissionalizado, maior visualização e confiança percebida pelos clientes etc). Essa afirmação havia sido feita por Kotler (1998), Las Casas (2000) e Puga (2000), quando citaram os principais benefícios alcançados por empresas que se uniam em rede, tais como acesso ao crédito e à capacitação gerencial; redução de custos com aumento do poder de barganha; divisão de riscos; valorização da marca e possibilidade de marketing compartilhado; acesso a treinamentos para funcionários e gestores; preservação da individualidade das empresas; acesso a novos mercados e tecnologias, e troca de informações e experiências entre os participantes.

A pesquisa revela particularidades dessa rede, pois, enquanto os atores conseguem benefícios claros em algumas áreas, em outras carecem de melhor planejamento e desenvolvimento. Na Rede Brasil Escolar, poucos entrevistados discordaram parcial ou totalmente dos benefícios propostos pela rede. Assim, apesar de ainda existirem muitas áreas administradas pela rede em que os benefícios estão longe daqueles propostos, vê-se que os associados da RBE estão percebendo melhorias em diversos segmentos de suas papelarias, mesmo que não atendam totalmente às suas expectativas. Os ganhos obtidos com um volume maior de compra são, normalmente, considerados por pesquisadores e empresários que decidem fazer parte de uma rede de empresas com concorrentes diretos. No entanto, os ganhos vão além de prazos e descontos junto a fornecedores, estendendo-se para outros segmentos da empresa. Tais benefícios traduzem-se em concordância maciça dos associados da Rede Brasil Escolar na questão que abordava melhoria do nível competitivo, após sua entrada na rede em pauta.

As redes de pequenas e médias empresas constituem avanço significativo na forma de pensar o sistema produtivo. As formas de governança em redes de empresas suscitam diversas questões com relação às alianças estratégicas, formas de cooperação produtiva e tecnológica, programas de cooperação específicos para viabilizar determinada inovação, sistemas flexíveis de

produção com base em relações estáveis de cooperação, distritos industriais baseados na aglomeração espacial de empresas, associativismo, entre outros aspectos.

A adoção de formas de governança alternativa, com a cooperação produtiva e tecnológica, é factível para responder às demandas do ambiente e à alta competitividade imposta pela crescente customização de produtos. Os riscos e elevado volume de investimentos demandados por alguns setores podem ser mais facilmente viabilizados por redes de empresas. As vantagens competitivas e os ganhos coletivos são diversos. Assim, considera-se que essas questões auxiliam os empresários a repensar a participação em alianças estratégicas e outras formas de cooperação produtiva e tecnológica em busca de ganhos coletivos.

Considerando o universo das micro e pequenas empresas e das redes no Brasil, este estudo torna-se insuficiente para definir um modelo para o setor, sendo apenas alternativa a ser considerada. Objetivou-se contribuir para o desenvolvimento das MPEs, apresentando nova opção estratégica, mas o aprofundamento por meio de outros estudos é fundamental para os avanços na área de redes como estratégias de colaboração.

Competitive advantages in nets of micro, small and medium companies: the case of Brazil School Network

In this article, it is presented a study about a stationery stores' associativism called Brazil School Network. The objective was to verify the companies' competitive advantages once taken part in this type of association. Primary data were collected in 45 stationery stores, starting from the 85 stores of São Paulo State. The productive, technological or services cooperation among micro, small and medium companies represent an alternative for the collective profits attainment among the actors. The strategical alliances, networks of companies, clusters, virtual organizations, incubators, local productive arrangements, condominiums and trusts represent forms of complementary resources coordination and management, distinct from the hierarchy and market. In the article, the typology and mechanisms for

coordination of small and medium companies' networks are also explored. The results show high benefits to the stationery stores associated to Brazil Scholar Network, which would not be possible if they were managed in isolated and independent way.

Key words: Associativism. Collective profits. Networks governance. Small companies.

Referências

- BRITTO, J. Redes de cooperação entre empresas. In: KUPFER, D. *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.
- BURT, R. S. *Structural holes: the social structure of competition*. Harvard University Press, Cambridge, 1992.
- CASAROTO, F. N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista de competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- HAGE, J.; ALTER, C. A typology of interorganizational relationships and network. In: NOHRIA, N. *Is the network perspective a useful way of studying organizations?* In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. *Network and organizations*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- HOOLEY, G. J. et al. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. PHB: São Paulo, 2005.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAS CASAS, A. L. *Marketing de Varejo*. Atlas. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.
- PIORE, M.; SABEL, C. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Book, 1984.
- PODOLNY, J. M.; PAGE, K. L. Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, v. 24, p. 57-76, 1998.
- POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organizations. *Research in Organizational Behavior*, v. 12, p. 295-336, 1990.

PUGA, F. P. *Experiências de apoio às micro, pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, Itália e Taiwan*. Rio de Janeiro: 2000. (Textos para discussão 75). Disponível em: <<http://www.bnds.org.gov>>.

SACOMANO NETO, M. *Redes: difusão do conhecimento e controle – um estudo de caso na indústria brasileira de caminhões*. Tese (doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção – Universidade Federal de São Carlos, 2004.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: jan. 2005.

TOMIO, D.; PAUL, N. *Gestão estratégica de papelarias: o plano de negócio para tornar sua empresa moderna, rentável e competitiva*. Hama Editora: Rio de Janeiro, 2004.

VOLTOLINI, L. Rede Brasil Escolar cresceu 17,4%. *Revista Gazeta Mercantil*. Fevereiro de 2003.

WILLIAMSON, O. E. *Mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

Recebido em: abr. 2007 / aprovado em: maio 2007

Para referenciar este texto

VILGA, V. F. et al. Vantagens competitivas em redes de micro, pequena e média empresas: o caso da Rede Brasil Escolar. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 23-33, 2007.

