



Inovação Estratégica: um Estudo de Caso de Pequenas Papelarias que se Uniram numa Rede Horizontal de Cooperação

Tema: Clusters e arreglos productivos.

Categoria: Trabajo académico

Vaine Fermoseli Vilga
UNIMEP - Universidade Metodista De
Piracicaba

E-mail: eservi@aol.com

Nadia Kassouf Pizzinatto
Unimep - Universidade Metodista De
Piracicaba

E-mail: vanessavilga@aol.com

Oswaldo Elias Farah

UNIMEP

E-mail: siandrad@unimep.br

Antonio Carlos Giuliani

Unimep

E-mail: c.giuliani@unimep.br

Resumo:

Inseridas em um ambiente hiper-competitivo, as pequenas empresas apresentam dificuldades competitivas intrínsecas ao seu tamanho: baixo poder de barganha com fornecedores e financiadores; altos custos de treinamento de funcionários; altos custos de marketing; etc. Neste contexto, a inovação estratégica através da união de empresas em Redes de Cooperação tem aparecido como um possível recurso estratégico de aumento de competitividade para as pequenas empresas. O autor estudou uma Rede de Cooperação formada por pequenas papelarias e teve a pretensão de evidenciar que existe uma estratégia empresarial que se constitui em uma alternativa para os pequenos empresários lidarem com problemas de competitividade, ampliando suas possibilidades de resolução de problemas de acirramento concorrencial tendo poder de barganha desigual frente às grandes corporações.

Palavras-chave: Estratégias, Redes de Empresa, Micro e pequenas empresas, papelarias



1. Introdução

Atualmente, o mundo assiste a uma série de transformações econômicas, políticas, sociais, tecnológicas e culturais. Com a queda das barreiras protecionistas, os mercados estão sendo abertos, ocorrendo uma livre circulação de produtos, pessoas, capital e tecnologia. Os avanços tecnológicos estão trazendo muitas inovações em todos os setores, e hábitos que já poderiam ser considerados tradicionais passam por um processo de modificação, atualização ou substituição total (FRANÇA & SIQUEIRA, 1997, p. 220).

A concorrência entre as empresas é um desafio que as organizações têm que enfrentar. No Brasil, ela se intensificou com a abertura da economia no início da década de 90, pois as empresas nacionais passaram a concorrer diretamente com empresas estrangeiras que exportavam produtos e serviços de ótima qualidade a preços competitivos. Estes fatores comprometeram a sobrevivência de muitas organizações brasileiras obrigando-as a reestruturarem-se para continuarem competitivas, promovendo uma inovação em seus processos e equipamentos; melhorando suas operações; e buscando novas estratégias empresariais.

Nesse contexto, as empresas varejistas também sentiram a necessidade de buscar novas soluções para se adequarem a este cenário cada vez mais seletivo. Ou seja, as empresas de varejo brasileiras vêm precisando fazer algumas alterações estruturais que lhes garantam uma posição estratégica mais consistente diante dos pontos fortes da concorrência internacional (FAMÁ & CESÁRIO, 1997, p. 218). Assim, uma das alternativas para a efetiva sobrevivência de empresas independentes nacionais é a formação de Alianças Estratégicas com outras empresas.

As alianças estratégicas têm se tornado um caminho natural e muito utilizado como alternativa estratégica para se conduzir os negócios (BARNIR & SMITH, 2002, p. 219). Muitas empresas engajadas em vários tipos de estratégias cooperativas estão alcançando sucesso em reduções de custos e ganhos relacionados a P&D, infra-estrutura, conhecimento e marketing derivados deste tipo de arranjo organizacional (AHUIA, 2000, p. 317).

Este trabalho teve como objetivo estudar a união de pequenas papelarias em uma Rede de Cooperação, evidenciando as vantagens competitivas que este tipo de associação traz para as empresas participantes. Ou seja, este artigo mostrou que as pequenas papelarias que fazem uma inovação estratégica unindo-se em Rede podem alcançar vantagens competitivas que ajudam a fortalecer as suas posições no mercado, facilitando sua sobrevivência e seu crescimento.

2. Revisão da Literatura

Este item explora os conceitos de estratégia, vantagem competitiva e alianças estratégicas, mostrando que aliança estratégica é uma forma de inovação estratégica que busca trazer vantagens competitivas aos seus participantes.



2.1 Estratégia e Vantagem Competitiva

Segundo Andrews (1971), estratégia de negócios é o conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser. Para Day & Reibstein (1999) estratégia é buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e, ao mesmo tempo, diminuir a erosão das vantagens atuais. Poucas vantagens podem ser sustentadas indefinidamente, pois o tempo acaba tornando-as obsoletas. Em ambientes de mudanças mais lentas, as empresas podem sustentar as vantagens durante períodos relativamente longos antes de serem substituídas. Em ambientes dinâmicos, esse processo de criação e erosão das vantagens se acelera. Hitt (2002, p.146) diz que a estratégia no nível de negócios é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é gerar valor para o cliente e alcançar uma vantagem competitiva através da exploração das competências essenciais em mercados de produtos específicos e individuais.

Assim, o correto posicionamento da firma em uma indústria (PORTER, 1980), a posse e uso de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar (BARNEY, 1997), e o desenvolvimento de processos gerenciais e organizacionais moldados pelos ativos específicos da empresa e pelas trajetórias disponíveis (TEECE, PISANO & SHUEN, 1997; EISENHARDT & MARTIN, 2000), são teorias que explicam a geração de desempenho acima do normal da firma na indústria, já que geram vantagens competitivas.

Ou seja, segundo Henderson (1998) estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. A diferença entre você e seus competidores é a base de sua vantagem.

Segundo Porter, 1980; Hitt, op. cit.; Lewis, 1992, Wright, 2000; Thompson Jr., 2002; Cavalcanti, 2001, entre as principais opções estratégias disponíveis às organizações estão:

- Estratégia de Crescimento Interno: a idéia por detrás desta estratégia é fomentar o crescimento do faturamento através do aumento dos níveis de venda, da capacidade de produção e da força de trabalho. As empresas que optam por este tipo de estratégia acreditam que mantendo o seu foco de negócios (*core-business*), elas, por já possuírem vantagens competitivas distintas, irão tornar-se ainda mais fortes e competitivas, através da melhoria nos padrões de qualidade, eficiência e imagem institucional;
- Integração Horizontal: o crescimento neste caso é buscado a partir da compra de outras empresas, que atuam na mesma linha de negócios e na mesma posição dentro da cadeia de produtiva. O principal objetivo nesta estratégia é buscar um crescimento rápido, a fim de ganhar escala de produção e participação de mercado e conseqüentemente maior poder da barganha frente a fornecedores, agentes intermediários e clientes finais;
- Diversificação Horizontal: a empresa nesta estratégia adquire outras empresas no mesmo nível da cadeia de produção que o seu atual, porém de um setor diferente ao seu campo de operações atuais. Com isso, tenta-se a busca de sinergias que possam existir entre os dois negócios e a fortificação das posições competitivas da empresas envolvidas através do compartilhamento de competências essenciais únicas que possam existir nestas empresas;
- Integração Vertical: ocorre quando a empresa adquire empresas que estão posicionadas antes ou depois da sua posição dentro da cadeia produtiva. A integração vertical pode ser pra trás, quando a empresa caminha progressivamente na direção das suas fontes de



suprimentos (fornecedores), ou para frente, quando a empresa caminha progressivamente na direção dos seus clientes e distribuidores;

- Inovação: esta estratégia busca de uma vantagem competitiva através do desenvolvimento de diferenciais únicos nos produtos da empresa, e também em seus processos, que confirmam a organização uma vantagem competitiva duradoura e de difícil cópia por parte dos concorrentes estabelecidos;
- Fusões: ocorrem quando ou mais empresas, normalmente de porte igual, fundem-se em uma única empresa através de operações de trocas de ações. Os objetivos buscados nesta estratégia são o compartilhamento de diferenciais competitivos, o ganho de escala e poder da barganha frente aos fornecedores e clientes em geral, a busca por sinergias e economias de escala relacionadas às operações de produção, logística e vendas da empresa;
- Estratégias Cooperativas: também chamadas de Alianças Estratégicas ou Parcerias Cooperativas; essas estratégias ocorrem quando duas ou mais empresas realizam um projeto em comum, ou cooperam em uma determinada área de negócios. Podem se apresentar de diferentes maneiras, variando o seu escopo de interesse (político, econômico ou tecnológico), o grau de formalização organizacional (cooperação contratual ou tácita) e os objetos da aliança (mercados, unidades de negócios, etc).
- Estratégia de Estabilidade: ocorre quando a empresa decide por apenas manter seu atual nível de operações por um prazo determinado de tempo. Como objetivo central desta estratégia destaca-se o desejo de manter a energia administrativa e os recursos financeiros da empresa focados em seus mercados centrais (*core-business*) a fim de solidificar sua posição competitiva. Trata-se de uma estratégia de perfil mais ortodoxo, quando as conquistas atuais da empresa satisfazem plenamente seus *stakeholders*;
- Estratégia de Desinvestimento: quando a empresa percebe que seus movimentos de diversificação não alcançaram por algum motivo seus objetivos originais, ela pode optar por uma estratégia de desinvestimento dos ativos que não apresentam ganhos estratégicos para a mesma. Para tanto, a empresa desfaz daquelas operações com menor grau de relacionamento do seu “*core-business*”, a fim de eliminar estruturas burocráticas e despesas operacionais que consomem os recursos da empresa que comprometem os negócios originais da organização;
- Retração – esta estratégia segue a mesma lógica do desinvestimento, porém atinge também unidades de negócio diretamente relacionadas as *core-business* da organização. Neste caso, trata-se de uma operação de reestruturação organizacional que tem por objetivo eliminar custos operacionais e melhorar a produtividade da mesma, a fim de garantir a sobrevivência da empresa;
- Liquidação – quando nenhuma outra estratégia consegue solucionar os problemas que estão tornando a organização insolvente, a única alternativa que resta ao estrategista é a liquidação total do negócio. Esta estratégia tem como objetivo estancar as perdas financeiras da organização antes que elas consumam os ativos pessoais dos investidores. É o último recurso a ser implantado.

2.2 Estratégias Cooperativas/Alianças Estratégicas e Redes de Cooperação

Hitt (op. cit., p.362) define as Alianças Estratégicas como parcerias entre firmas, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinadas para perseguirem interesses



mútuos aos projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços. Wright (op. cit., p.145) as define como parcerias em que duas ou mais empresas que realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócios. Para Thompson Jr. (op. cit., p.222) as AEs são acordos de cooperação entre empresas que vão além dos negócios normais de empresa para empresa, mas que não chegam a ser fusões nem parcerias. Conforme Las Casas (2000, p.28), Estratégias Cooperativas Varejistas são agrupamentos de varejistas independentes; cada um operando sua loja, mas tomando certas decisões em conjunto, como compra e promoção. Ou seja, as AEs reúnem empresas que possuem objetivos comuns, em uma entidade juridicamente estabelecida, mantendo, no entanto, a independência e a individualidade de cada participante. Sendo assim, a formação de uma AE permite a realização de ações conjuntas facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades.

Existem, de acordo com Thompson Jr. (op. cit., p.222) três motivos pelos quais um empresa busca uma AE:

- Buscar economias de escala na produção ou comercialização;
- desenvolver, através da parceria, habilidade técnicas de produção e,
- obter acessos a mercados que possam apresentar barreiras à entrada.

Vários autores (Hitt, op. cit.; Lewis, op. cit.; Dunning, 1998; Las Casas, op. cit.; Baptista, 2004; Wright, op. cit.) defendem inúmeras vantagens competitivas oferecidas aos participantes de AEs:

- Custos burocráticos baixos, pois as operações continuam independentes;
- economias de escala para compra a venda;
- status de cliente de maior porte;
- acesso e controle a novos canais de comercialização;
- acesso a melhores técnicas de marketing (como o marketing compartilhado) e comunicação;
- compartilhamento do risco e das despesas relacionados aos investimentos para a pesquisa e o desenvolvimento de novos serviços, produtos ou tecnologias;
- acesso fácil e rápido a informação e conhecimento (tecnologias emergentes);
- possibilidade de compartilhamento de infra-estruturas comuns (como a utilização de equipamentos em conjunto);
- assessoria grátis em diversos segmentos (financeiro, marketing, jurídico, administrativo, treinamento de profissionais, etc) feita por Centrais de Serviços disponíveis a todos os aliados;
- facilitação ao crédito, e
- superação de possíveis barreiras à entrada.

Assim, vê-se que empresas independentes que inovam estrategicamente unindo-se em AEs podem ganhar competitividade no mercado. Casarotto Filho & Pires (1998, p. 19) salientam que deste modo as pequenas empresas podem continuar sendo pequenas com maior competitividade, amenizando problemas (poder de barganha, acesso a linhas de crédito, atualização tecnológica, treinamento de mão-de-obra, etc) através da ação coletiva.

Nos textos de vários autores, os termos Redes e Alianças são utilizados alternativamente, referindo-se, muitas vezes, ao mesmo tipo de organização. No entanto, apesar das Redes serem corretamente classificadas como Alianças, estes termos não podem ser considerados sinônimos, pois as Alianças, por sua vez, não compreendem apenas as Redes de Cooperação. As AEs englobam os mais variados tipos de acordos entre empresas, com os mais variados



tamanhos e objetivos, existindo, porém, falta de consenso quanto à sua abrangência: *joint ventures*, fusões e aquisições são, frequentemente, incluídas ou excluídas do conceito de alianças por alguns autores (TSANG, 1998; CALLAHAN & MACKENZIE, 1999; RING, 2000 apud LAGEMANN, 2004, p. 10). As *joint ventures*, por exemplo, são consideradas AEs, pois, apesar de formarem uma nova empresa, as empresas originais que a formaram continuam tendo influência sobre essa terceira empresa, valendo-se de relações com proximidade maior do que uma simples relação de negócios entre empresas.

Segundo Lagemann, op. cit., p. 13-14, as principais características que distinguem as Redes de Cooperação das outras formas de AE são:

- Tamanho: enquanto que as Alianças são formadas por um mínimo de 2 empresas, as Redes são formadas por um número maior de empresas, com um mínimo de 3 participantes. O próprio termo “rede” insinua a existência de um grupo maior de conexões entre as empresas;
- Objetivos dos Parceiros: ambas as Redes e as Alianças são formadas pelos mais variados objetivos, podendo um objetivo para a Rede ser o mesmo que o de uma Aliança. No entanto, as Redes são formadas, predominantemente, quando o número maior de empresas facilita o alcance dos objetivos em comum.
- Contribuições dos Parceiros: a diferença que melhor distingue as Redes das Alianças refere-se ao tipo de contribuição dos parceiros. No caso das Redes, os parceiros contribuem com o mesmo tipo de recurso, como conhecimento, especialização, volume de compras, volume de produção, entre outros. Nas demais formas de Aliança Estratégica, cada parceiro pode contribuir com recursos diferentes, como, por exemplo, uma aliança de acesso a mercado, onde um dos parceiros possui o produto e o outro o canal de distribuição já estabelecido.
- Papel de Órgãos Governamentais e Instituições de Ensino: nas Redes, o papel dessas instituições é predominantemente de apoio, fornecendo crédito ou auxílio gerencial, sem ser considerado como um parceiro. Porém, existem casos de Alianças Estratégicas onde essas instituições possuem papel principal.
- Proximidade entre Parceiros: nas Redes, enfatiza-se a formação de senso de grupo e a maior proximidade entre os parceiros, utilizando-se jargões como “o todo é maior do que a soma das partes”.

Ou seja, uma Rede sempre é considerada uma Aliança Estratégica, mas nem toda AE é uma Rede de Cooperação. Para Torres (2002, p. 231), as Redes de empresas constituem um tipo de colaboração onde empresas com objetivos comuns concordam em trabalhar juntas, para trocar idéias, conhecimentos e tecnologias em certas áreas, mas mantém sua autonomia em outras áreas. Porém se ocorrer cooperação entre duas ou mais firmas, havendo troca de recursos para melhorar as competências organizacionais das mesmas e, acima de tudo, se a Rede servir para definir questões estratégicas das mesmas, as redes de empresas podem ser consideradas uma forma de AE.

Marcon & Moinet (2000) apud Balestrin & Vargas (2004, p. 4-5) dizem que as Redes podem ser divididas em verticais ou horizontais. As Redes verticais possuem uma estrutura hierárquica semelhante às relações entre matriz e filial, onde há pouca autonomia jurídico-administrativa entre as empresas participantes. Nessa dimensão hierárquica encaixa-se a noção de “empresa em rede”, buscando designar as empresas que adotam a configuração de rede em razão da dispersão espacial. Já as Redes horizontais têm uma dimensão de cooperação, onde



cada empresa participante guarda sua independência, optando por coordenar certas atividades específicas conjuntamente. Essas relações são complexas, junto às quais os atores concorrentes escolhem cooperar dentro de certo domínio, havendo uma concentração de esforços sem a privação da liberdade estratégica de seus participantes. Para Cravens et al. (1994) apud Holey; Saunders & Piercy (2005, p.312), os riscos e complexidades de um mercado indefinido em termos limítrofes, e ao mesmo tempo sem fronteiras, além da diversidade cada vez maior de clientes, são fatores que vem impulsionando as organizações a buscar colaboração para atuar no mercado.

3. Metodologia

O método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa foi o estudo de caso. Para Yin (2001, p. 105), as evidências para um estudo de caso pode vir de seis fontes distintas, a saber: documentos; registros em arquivos; entrevistas; observação direta; observação participante; e artefatos físicos.

3.1 O Caso da Rede Brasil Escolar

A Rede Brasil Escolar é uma Rede Nacional de Papelarias que iniciou suas atividades em 12 de setembro de 1990 com 37 empresários do ramo. Constituída para ser um passaporte à sobrevivência dos lojistas num mercado globalizado e cheio de grandes compradores, a rede, atualmente, congrega 556 pequenas e médias papelarias em 26 Estados da Federação, tornando-se a maior Rede Independente de Papelarias da América Latina. Os objetivos da rede 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.

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, onde todos possam obter benefícios e trocar informações; e: fazer pesquisas que apontam os principais problemas que afetam o setor; manter um cadastro para indicações de bons representantes, e desenvolver campanhas para baixar impostos. Este serviço também cria oportunidades para os lojistas apresentarem suas dificuldades em relação a determinados produtos e/ou fornecedores, buscando melhorias no ponto de vendas; b) Oficina de Criação Publicitária (marketing e propaganda conjunta, peças publicitárias) - é a responsável por todos os materiais promocionais da rede Brasil Escolar, sendo através dela que os associados tiram dúvidas sobre as campanhas e solicitam materiais que ajudam na divulgação de sua papelaria; c) Consultoria de Procedimentos: Assessoria Jurídica e Contábil disponível a todos os associados; d) Assessoria de Imprensa - responsável por todas as publicações em revistas, jornais, TV e rádio, em relação às partes institucional e promocional de toda a rede, sendo o principal meio de ligação dos associados com o mercado e seus consumidores (só no ano de 2003 foram publicadas mais de 400 páginas em jornais e revistas que falavam da RBE); e) Encontros Nacionais semestrais, onde se discutem os



principais problemas do setor (problemas que afetam o setor papelero, treinamento de funcionários, equilíbrio financeiro, propaganda, mercado corporativo, etc) e são feitas 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; f) Encontros Regionais e Locais (formados por associados próximos) para troca de experiências e treinamentos de lojistas e fornecedores com um mercado mais parecido, possibilitando também uma maior aproximação do fabricante com o seu agente distribuidor; e g) Compra Conjunta, operacionalizada pela Central de Compras.

A Central de Compras é uma empresa prestadora de serviços exclusiva dos associados da RBE. Ela não compra nada, mas realiza rodas de negócios e estimula o interesse de fornecedores, que são 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. Este mecanismo evita a necessidade de armazenar mercadorias, havendo economia em pessoal, seguros e impostos. O resultado da negociação é repassado a todos os associados, e estes 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 estas importantes informações para o associado através de um *site* com permissão de entrada restrita aos participantes da rede. Desse modo, ela orienta a tomada de decisão do associado, formulando estratégias e diretrizes aos associados.

Assim, a central de compras permite que uma pequena papelaria compre suas mercadorias em condições de igualdade com grandes distribuidores e redes de supermercado. Desta forma, elas podem oferecer produtos de qualidade e preços competitivos aos seus clientes (os descontos conseguidos pelas rodas de negociação chegam a 15%, enquanto que uma papelaria negociando diretamente com os fornecedores consegue no máximo 5% de desconto. Tais descontos permitem aos associados da rede repassarem descontos consideráveis aos seus clientes).

Toda essa estrutura oferecida aos participantes da RBE é mantida pelos próprios associados que pagam uma mensalidade de R\$ 111,00 para ter acesso a todas essas informações e serviços (esse valor mensal não inclui as informações da Central de Compras. Para o acesso aos resultados das rodas de negócios, o associado deve pagar uma taxa mensal que varia de R\$ 50,00 a R\$ 200,00, dependendo da metragem (tamanho) da sua papelaria).

Assim, esta forma inovadora e cooperativa de agir e pensar (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 rede, mesmo diante de tamanha crise que afeta o segmento. Em 2002, a RBE 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 rede já estimulou o surgimento de outras centrais de compra no Brasil em outros setores e da Argentina Escolar, uma rede similar que garantiu a sobrevivência das pequenas papelarias argentinas durante a última crise vivida pelo país vizinho (VOLTOLINI, 2003).



4. Instrumento, Método de Coleta e Análise

Essa etapa foi realizada em maio de 2005 através de uma pesquisa enviada por e-mail (o questionário estruturado contendo três questões fechadas para serem respondidas pelos associados encontra-se no Quadro 1) ou feita por telefone, aplicada pelo próprio pesquisador. Em seguida foram utilizados os métodos de análise quantitativa para avaliar os dados levantados na pesquisa. Para Samara & Barros (2002, p.30), as pesquisas quantitativas preocupam-se em quantificar os fenômenos estudados, partindo da elaboração de amostras da população, a fim de extrapolar os resultados obtidos na amostra em estudo para determinadas populações.

Quadro 1 – Formulário de Pesquisa

<u>PESQUISA</u>	
Caro associado, após responder esse questionário, favor remetê-lo para: XXX@XX	
<u>Atenção:</u> este formulário é totalmente sigiloso. O nome da sua empresa e o seu e-mail não aparecerão em nenhum momento da pesquisa.	
<hr/>	
QUESTÃO 001	
Em que ano você entrou na Rede Brasil Escolar ?	
<hr/>	
QUESTÃO 002	
Escreva ao lado das 7 afirmações abaixo uma das seguintes opções: Concordo Totalmente (CT); Concordo Parcialmente (CP); Não Concordo Nem Discordo (NCD); Discordo Parcialmente (DP); ou Discordo Totalmente (DT), de acordo com a sua opinião em cada questão apresentada.	
Obs: por favor, dê sua opinião em todas as 7 afirmações apresentadas abaixo:	
<u>Na sua opinião, entrar na Rede Brasil Escolar permitiu a sua empresa...</u>	
1- ...comprar com melhores descontos dos fornecedores -->	
2- ...comprar com melhores prazos dos fornecedores -->	
3- ...aprender com a troca de experiências entre os associados -->	
4- ...capacitar proprietários e funcionários através de treinamentos -->	
5- ...usufruir de uma marca (da rede) mais forte no mercado -->	
6- ...usufruir de campanhas de marketing que ajudam a aumentar as vendas -->	
7- ...usufruir de serviços de assessoria oferecidos pela central -->	
<hr/>	
QUESTÃO 003	
Escreva: Concordo Totalmente (CT); Concordo Parcialmente (CP); Não Concordo Nem Discordo (NCD); Discordo Parcialmente (DP); ou Discordo Totalmente (DT), de acordo com a sua opinião para a afirmação abaixo:	
1- De um modo geral, participar em uma associação melhorou meu nível competitivo frente ao mercado. -->	
<hr/>	
Muito obrigado pela sua colaboração - atenciosamente: XXXXXX	

4.1 Universo e Amostra

O universo pesquisado é formado por 121 papelarias do estado de São Paulo participantes da Rede Brasil Escolar. A amostra é constituída por cinco empresas: quatro que se situam em



idades integrantes da região metropolitana de Campinas (Vinhedo, Indaiatuba, Valinhos e Campinas) e uma da capital do estado.

5. Resultados da Pesquisa

Os resultados da pesquisa podem ser observados abaixo, nas tabelas 1 e 2.

Tabela 1 - Frequência de Respostas da Questão 2

Na sua opinião entrar na Rede Brasil Escolar permitiu a sua empresa...	CT	CP	NCD	DP	DT
1-...Comprar com melhores descontos dos fornecedores.	40%	60%	0%	0%	0%
2-...Comprar com melhores prazos dos fornecedores.	20%	80%	0%	0%	0%
3-...Aprender com a troca de experiências com os associados.	80%	20%	0%	0%	0%
4-...Capacitar proprietários e funcionários através de treinamentos.	40%	60%	0%	0%	0%
5-...Usufruir de uma marca (da rede) mais forte.	80%	0%	20%	0%	0%
6-...Usufruir campanhas de marketing que ajudam a aumentar as vendas.	80%	0%	20%	0%	0%
7-...Usufruir de serviços de assessoria oferecidos pela central.	40%	20%	20%	0%	20%

Tabela 2 - Frequência de Respostas da Questão 3

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

Nota-se que para o setor de compras, os ganhos relacionados a descontos e prazos, após o ingresso dos participantes na rede, são maciçamente perceptíveis: na opinião de 100% dos entrevistados, houve melhorias desses fatores relacionados às negociações com os fornecedores. No entanto, apenas 40% deles concordaram totalmente com a melhoria nos descontos, e só 20% concordaram totalmente com os ganhos advindos dos prazos de pagamentos junto aos fornecedores. Ou seja, apesar de existirem ganhos reais de poder de barganha junto aos fornecedores ao se participar da rede, ainda há algumas melhorias a serem conquistadas, pois a satisfação total desses ganhos não foi sentida plenamente pelos entrevistados.

O aprendizado com a troca de experiências entre os associados teve 80% de concordância total e 20% de concordância parcial. Já os ganhos adquiridos com a capacitação de proprietários e funcionários através de treinamentos oferecidos pela rede tiveram 40% de concordância total e 60% de concordância parcial, na opinião dos entrevistados. Ou seja, a participação na RBE está trazendo aprendizado em grupo e desenvolvimento profissional aos associados, fazendo com que a ação conjunta de troca de informações e conhecimentos da rede permitam com que os seus participantes ajudem-se na resolução de problemas e conquistando com isso diferenciais de mercado através dos serviços oferecidos aos seus clientes.

Com respeito à área de marketing, participar da Rede também trouxe muitos benefícios. Todos os entrevistados que tinham uma opinião formada (já que 20% deles não concordavam nem discordavam dessas afirmações) sobre a utilização da marca da rede e sobre as campanhas de marketing conjuntas da RBE, concordaram totalmente (80%) que nessas áreas houve uma



melhora considerável quando eles começaram a participar desse tipo de AE. Ou seja, os anúncios conjuntos na mídia e a identificação mais fácil da marca trouxeram maior visualização de cada loja e fizeram com que os clientes tivessem mais segurança de fazer negócio com as papelarias da Rede do que quando elas trabalhavam isoladamente no mercado. Na opinião dos entrevistados, a utilização de serviços de assessoria foi o item com menor porcentagem de respostas positivas: 40% concordaram totalmente, 20% concordaram parcialmente, 20% não concordaram nem discordaram e 20% discordaram totalmente que esses serviços oferecidos gratuitamente pela Rede trouxeram benefícios para o associado. Ou seja, nessa área não se verificaram grandes melhorias por parte dos participantes da Brasil Escolar, já que antes de entrarem para a Rede, muitos deles já deveriam contar com a sua própria forma de assessoria contábil, jurídica, etc.

Nota-se também que a entrada na RBE vem agradando os seus participantes, já que 80% dos entrevistados concordam totalmente, e 20% concordam parcialmente que eles atingiram melhores níveis de competitividade quando começaram a fazer parte da Rede. Essa opinião dos entrevistados mostra que o seu ingresso na rede está trazendo benefícios que eles poderiam não estar atingindo se continuassem administrando suas papelarias no mercado de forma totalmente independente. Como visto na tabela 1, esses ganhos competitivos citados na tabela 2 estão dispersos em vários setores dentro da empresa, fazendo com elas se tornem mais competitivas, na opinião dos entrevistados, por estarem tendo ações coletivas dentro da RBE.

6. Considerações Finais

Poucos entrevistados discordaram parcial ou totalmente dos benefícios propostos pela Rede. Assim, vê-se que os associados da RBE estão percebendo melhorias em diversos segmentos de suas papelarias, após a sua entrada na Rede. Tal estudo permitiu identificar que a participação de empresas em Redes Horizontais de Cooperação pode ser uma alternativa para pequenos e micro empresários sobreviverem num mercado cada vez mais concorrido, pois permite aos associados alcançarem vantagens competitivas (custos mais baixos, atendimento mais profissional, maior visualização e confiança percebida pelos clientes, suporte técnico profissional e especializado, etc.), que os ajudam a fortalecerem suas posições no mercado.

Os ganhos obtidos com um volume maior de compra normalmente aparecem prioritariamente na mente de pesquisadores e empresários que se permitem fazer parte de uma Rede de Cooperação com concorrentes diretos. No entanto, conforme visto, os ganhos vão muito além de prazos e descontos conseguidos junto a fornecedores (esses, inclusive, não foram citados como os principais benefícios adquiridos com o ingresso na RBE), estendendo-se para outros segmentos dentro da empresa que também colaboram com a melhoria da posição desta no mercado.

O presente trabalho apresenta uma limitação, já que a amostra ficou reduzida a apenas cinco entrevistados. Além disso, considerando-se o universo das micro e pequenas empresas e das Redes existentes no Brasil, este estudo torna-se insuficiente para definir um modelo para o setor, apresentando-se apenas como uma alternativa a ser levada em consideração. A pesquisa tem a perspectiva de contribuir com o desenvolvimento das pequenas empresas, apresentando uma nova visão estratégica para as mesmas, mas o aprofundamento através de outros estudos se faz essencial para o êxito de tal objetivo.



7. Referências Bibliográficas

- AHUIA, G. The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic Management Journal* 21(3), 317-343, 2000.
- ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. EUA: Dow Jones Irvin, 1971.
- BALESTRIN, A. & VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes de PMEs: teorizações e evidências. *Artigo*, 2004.
- BAPTISTA, O. L. Lançamento de produto com marca própria no segmento farmacêutico: estudo de caso fraldas descartáveis. *Dissertação de Mestrado*. Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba, 2004.
- BARNEY, J. B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison Wesley, 1997.
- BARNIR, A. & SMITH, K. Interfirm alliances in the small business: the role of social networks. *Journal of Small Business Management Milwaukee*. Vol.40, Iss.3; p.219-233, 2002.
- CALLAHAN, J. & MACKENZIE, S. Metrics for strategic alliance control. *R&D Management*, v. 29, n. 4, p. 365-377, 1999.
- CASAROTTO FILHO, N. & PIRES, L.H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. 1. ed, Atlas, São Paulo, 1998.
- CAVALCANTI, M. *Gestão estratégica de negócios*. Makron. São Paulo, 2001.
- DAY, G. S. & REIBSTEIN, D. J. *A dinâmica da estratégia competitiva*. Rio de Janeiro; Campus, 1999
- DUNNING, J. H. *The new style multinationals-circa the late 1980s an early 1990s. Explaining international production*. Unwin Hyman, London, pg. 327-347, 1998.
- EISENHARDT, K & MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10/11, 2000.
- FAMÁ, R. & CESÁRIO, E. C. *Capitalização das empresas brasileiras de varejo: o uso de instrumentos internacionais*. In: ANGELO, C. F. & SILVEIRA, J. A. G. (Coord). *Varejo competitivo*. São Paulo, v.2, p.35-55, Atlas, 1997.
- FRANÇA, S. H. A. & SIQUEIRA, J. P. L. Comércio virtual: nova tecnologia para o segmento varejista. In: ANGELO, C. F. & GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HENDERSON, B. D. *Estratégia*. Campus. Rio de Janeiro, 1998.
- HITT, M. *Administração estratégica: competitividade e globalização*; trad. José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedrosa Rafael. Pioneira Thomson Learning. São Paulo, 2002.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. & PIERCY, N. F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. PHB. São Paulo, 2005.
- LAGEMANN, L. Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas. *Dissertação de Mestrado da UFRS*. Porto Alegre, 2004.
- LAS CASAS, A. L. *Marketing de Varejo*. Atlas. 2ª Edição. São Paulo, 2000.
- LEWIS, J. D. *Alianças estratégicas: estruturando parcerias para o aumento da lucratividade*; trad. Nivaldo Montigelli Jr. Pioneira. São Paulo, 1992.
- MARCON, M. & MOINET, N. *La stratégié-réseau*. Éditions Zéro Heure. Paris, 2000.



- PORTER, M. *Competitive strategy*. The Free Press. New York, 1980.
- RING, P. S. The three T's of alliance creation: task, team and time. *European Management Journal*. v. 18, n. 2, p. 152-163, 2000.
- SAMARA, B. & BARROS, J. *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. 3. ed. Pearson Education do Brasil, São Paulo, 2002.
- TEECE, D.; PISANO, G. & SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, 1997.
- THOMSON JR, A. A. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*; tradução Francisco Roque Monteiro Leite. Pioneira Thomson Learning. São Paulo, 2002.
- TORRES, A. M. Marketing networks as a form of strategic alliance among craft enterprises. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, v. 7, n. 3, p. 229-243, 2002.
- TSANG, E. W. K. (1998) Motives for strategic alliance: a resource-based perspective. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 14, n. 3, p. 207-221, 1998.
- VOLTOLINI, L. Rede Brasil Escolar cresceu 17,4%. *Revista Gazeta Mercantil*. Fevereiro. São Paulo, 2003.
- WRIGHT, P. L. *Administração estratégica: conceitos*; tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. Atlas. São Paulo, 2000.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman. São Paulo, 2001.