

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO VAREJO:  
UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO ENTRE  
AS REDES DE PAPELARIA E FARMÁCIA**

VAINÉ FERMOSELI VILGA

**ORIENTADOR: PROF. DR. OSVALDO ELIAS FARAH**

**Piracicaba, SP.  
Outubro, 2006**

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO VAREJO:  
UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO ENTRE  
AS REDES DE PAPELARIA E FARMÁCIA**

**VAINE FERMOSELI VILGA**

**ORIENTADOR: PROF. DR. OSVALDO ELIAS FARAH**

**Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Administração.**

**Piracicaba  
Outubro, 2006**

VILGA, Vaine Fermoseli

*Alianças estratégicas no varejo: um estudo de caso comparativo entre as redes de papelaria e farmácia / Vaine Fermoseli Vilga.* – Piracicaba, SP, 2006.

Orientador: Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah

Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Administração – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Alianças Estratégicas. 2. Microempresa. 3. Varejo. I. Farah, Osvaldo Elias. II. Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título.

Vaine Fermoseli Vilga

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO VAREJO: UM ESTUDO DE CASO  
COMPARATIVO ENTRE AS REDES DE PAPELARIA E FARMÁCIA

**Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Administração.**

Data da defesa: 04/10/2006

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah (orientador)

Faculdade de Gestão de Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba

Profa. Dra. Dalila Alves Correa

Faculdade de Gestão de Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba

Profa. Dra. Jouliana Jordan Nohara

Universidade Nove de Julho

Data de Aprovação:

---

Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah (orientador)

---

Profa. Dra. Jouliana Jordan Nohara

---

Profa. Dra. Dalila Alves Correa

Faculdade de Gestão e Negócios  
Universidade Metodista de Piracicaba  
2006

Dedico esta obra a minha família e amigos que tanto me apoiaram durante toda a trajetória. À Milena, pela paciência, ajuda e companheirismo; aos meus pais Waldemar e Marilaura pelo apoio concedido em todos os momentos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me permitir mais esta conquista e por ampliar meus sonhos.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah pela atenção concedida no decorrer da elaboração do presente trabalho.

Ao Coordenador do curso de mestrado, Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani e a todos os professores do mestrado, especialmente ao Prof. Mário Sacomano Neto.

Aos meus amigos que me apoiaram e auxiliaram direta ou indiretamente.

Aos empresários pela pronta colaboração no fornecimento de informações para que a pesquisa fosse concluída.

À Rose pelo auxílio estatístico oferecido.

Ao Nilmar da Rede Brasil Escolar pelas informações e autorizações concedidas para que a pesquisa fosse realizada.

Aos colegas mestrandos da UNIMEP que me ajudaram na realização deste trabalho.

*Sempre dou graças a [meu] Deus a vosso respeito, a propósito da sua graça, que vos foi dada em Cristo Jesus; porque em tudo, fostes enriquecidos nele, em toda a palavra e em todo conhecimento.*

1Coríntios 1:4-5

## RESUMO

O objetivo deste estudo é verificar as vantagens competitivas que se pode observar em pequenas papelarias quando elas ingressam em uma rede de empresas e comparar tais vantagens com as adquiridas por empresas participantes de redes de farmácias. Quanto ao problema da pesquisa, o estudo aborda a participação associativista como uma das possibilidades das pequenas empresas sobreviverem mais tempo no mercado, bem como alcançarem melhorias estratégico-administrativas em seus empreendimentos. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica e a pesquisa de campo qualitativa e quantitativa. Inicialmente, o estudo pesquisou os benefícios adquiridos por pequenos empresários ao entrarem em uma rede de papelarias, mostrando que os ganhos alcançados não ficaram restritos apenas à área de compras junto aos fornecedores, estendendo-se a outros aspectos não menos importantes dentro de uma empresa. Logo depois, comparou-se estes ganhos com aqueles percebidos em quatro redes de farmácias do interior do estado de São Paulo. O setor de varejo farmacêutico foi escolhido como base comparativa devido à cultura associativista do segmento e da história das redes de empresas na farmácias. A comparação mostrou que apesar da rede de papelarias e das redes de farmácias terem observado benefícios semelhantes, alguns aspectos foram melhores percebidos em uma ou outra rede, havendo espaço para que sejam criadas redes multisetoriais (de setores diferentes) ou novas formas de associativismo que tragam ainda mais vantagem competitiva aos participantes.

**Palavras-chave:** Alianças Estratégicas. Redes Horizontais de Cooperação. Papelarias. Farmácias.



## ABSTRACT

The aim of this survey is to check the competitive advantages that small stationer shops observed upon starting a chain of organizations and to compare such advantages with the ones acquired by small organizations of drugstore chains. Concerning the problem of this research, the survey deals with the associated partnership as one of the possibilities for the small organizations to survive for more time in the market, as well as to achieve administrative strategic improvements in their business. The approach utilized for this survey was the bibliographic review and the field exploration, being this one, both in qualitative and quantitative terms. At first, the survey researched the benefits acquired by small entrepreneurs upon starting a stationer shops chain, showing that the profits which were achieved were not restrictive to the purchase area and suppliers, but extending to other aspects not less important in an organization. After, we compared this profit to the ones realized in four drugstore chains in the interior of Sao Paulo, where the pharmaceutical retail sector was chosen as a kind of comparative basis due to the associated culture of this segment and the history of drugstore chains. This comparison survey showed that although the stationer shops and drugstore chains have observed similar benefits, some aspects were better observed in one or other chains, showing a gap, where multisector chains or new forms of partnership could be created in order to bring even more competitive advantage to the participants.

**Key Words:** Strategical Alliances. Horizontal chains of cooperation. Stationer Shops. Drugstores.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Motivos, Benefícios e Malefícios das Alianças Estratégicas.....	10
Quadro 2 – Inter-relações Empresariais e Vantagem Competitiva.....	17
Quadro 3 – Comparação Segundo o IAD.....	32
Quadro 4 – Comparação entre Redes de Cooperação e Outras Alianças Estratégicas....	34
Quadro 5 – Características, Dificuldades, Benefícios e Ações Fundamentais das Centrais de Compras.....	42
Quadro 6 – Classificação das Empresas Segundo o Número de Funcionários.....	44
Quadro 7 – Classificação das Empresas Segundo o Faturamento Bruto Anual.....	45
Quadro 8 – Especificidades das Pequenas Empresas.....	47
Quadro 9 – Causas das Dificuldades e Razões para o Fechamento das Empresas.....	52
Quadro 10 – Mudanças Propostas para as MPE.....	56
Quadro 11 – Mix de Produtos Vendidos nas Papelarias.....	69
Quadro 12 – Serviços Oferecidos nas Papelarias.....	70
Quadro 13 – Diferenças entre Atuação Varejista Tradicional e Corporativa.....	71
Quadro 14 – Principais Problemas Enfrentados nas Papelarias.....	73
Quadro 15 – Pesquisa Enviada aos Associados da Rede Brasil Escolar.....	83
Quadro 16 – Frequência de Respostas da Questão 2.....	84
Quadro 17 – Frequência de Respostas da Questão 3.....	84
Quadro 18 – Formulário de Pesquisa sobre Redes de Farmácias.....	88
Quadro 19 – Resultado da Pesquisa nas Redes de Farmácias.....	89
Quadro 20 – Comparação Referente a Preços de Compra.....	90
Quadro 21 – Comparação Referente a Prazos de Compra.....	90
Quadro 22- Comparação Referente à Troca de Experiências entre Associados.....	91
Quadro 23 – Comparação Referente à Capacitação Através de Treinamentos.....	91
Quadro 24 – Comparação Referente ao Uso de uma Marca Mais Forte.....	92
Quadro 25 – Comparação Referente ao Uso de Campanhas de Marketing.....	93
Quadro 26 – Comparação Referente ao Uso de Serviços de Assessoria.....	93
Quadro 27 – Comparação Referente ao Nível Competitivo no Mercado.....	94
Quadro 28 – Resumo das Comparações Feitas.....	95

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Porcentagem de MPEs que Fecham de Acordo com seu Tempo de Vida.....51

**LISTA DE SIGLAS**

MPE	Micro e Pequenas Empresas
AE	Aliança Estratégica
APL	Arranjo Produtivo Local
ADEJ	Agência de Desenvolvimento de Jundiaí e Região
IAD	Instituto Alemão para o Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SIMPLES	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FECOMÉRCIO	Federação do Comércio
FACESP	Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo
PGD	Programa Gerador de Dados
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
ABRASCE	Associação Brasileira de Shopping Centers
RBE	Rede Brasil Escolar

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	x
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	xi
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	xii
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	01
1.1 Problema.....	03
1.2 Objetivo.....	03
1.3 Objetivos Secundários.....	04
1.4 Hipóteses.....	04
1.5 Justificativa.....	05
<b>2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS</b> .....	06
2.1 Introdução.....	06
2.2 Definição de Alianças Estratégicas.....	07
2.3 Maneiras de Segmentação das Alianças Estratégicas.....	08
2.4 Motivos, Benefícios e Malefícios das Alianças Estratégicas.....	10
2.5 Fatores para o Sucesso de uma Aliança Estratégica.....	13
2.6 Vantagem Competitiva e Aliança Estratégica.....	15
2.7 Tipos de Aliança Estratégica.....	18
2.7.1 <i>Joint ventures</i> .....	18
2.7.2 <i>Cluster</i> e Arranjo Produtivo Local (APL).....	18
2.7.3 Franquia ( <i>Franchising</i> ).....	20
2.7.4 Incubadora.....	23
2.7.5 Rede de empresas.....	26
2.7.5.1 Conceitos.....	26
2.7.5.2 Diferenças entre redes e outras alianças estratégicas.....	27
2.7.5.3 Tipos de redes de empresas.....	29
2.7.5.4 As redes horizontais de cooperação (redes cooperativas).....	31
2.7.5.5 Como as redes cooperativas obtêm vantagem competitiva.....	35
2.7.5.6 Problemas que podem surgir nas redes cooperativas.....	36

2.7.5.7 Os consórcios das redes cooperativas.....	38
2.7.5.8 As centrais de compra das redes cooperativas.....	39
<b>3 MICROEMPRESA.....</b>	<b>43</b>
3.1 Introdução.....	43
3.2 Conceito de Micro e Pequena Empresa (MPE).....	44
3.3 Características Gerais das MPEs.....	46
3.4 Importância Sócio-econômica das MPEs.....	49
3.5 Mortalidade e Redes de Cooperação nas MPEs.....	51
3.6 Perspectivas para as MPEs.....	55
<b>4 VAREJO.....</b>	<b>58</b>
4.1 Definição do Conceito e Características Gerais.....	58
4.2 Conceituação Contemporânea do Varejo.....	61
4.3 As Novas Tendências para o Varejo.....	62
4.4 O Setor de Varejo de Papelarias.....	67
4.5 A Rede Brasil Escolar.....	76
<b>5 PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>81</b>
5.1 Procedimentos Metodológicos.....	81
5.1.1 Tipo de Pesquisa.....	81
5.1.2 Coleta de Dados.....	82
5.1.3 Universo e Amostra.....	84
5.2 Análise dos Resultados.....	84
5.2.1 Análise dos resultados nas papelarias da Rede Brasil Escolar.....	84
5.2.2 Análise dos resultados entre redes de papelaria e redes de farmácia.....	87
5.3 Resultados, Literatura e Objetivo Específico.....	95
5.4 Considerações sobre os Resultados.....	97
5.5 Limitações do Estudo.....	99
5.6 Sugestões para Trabalhos Futuros.....	100
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>102</b>

## 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). Assim, estas características fazem com que as firmas se recriem constantemente para obter sucesso competitivo; e as que deixam de fazê-lo se arriscam ao fracasso (HITT et al., 2003).

No Brasil, a abertura da economia no início da década de 1990 fez com que a concorrência aumentasse substancialmente, pois as empresas nacionais passaram a concorrer diretamente com empresas estrangeiras. Com isso, as micro e pequenas empresas (MPE) passaram a ter que enfrentar duas frentes poderosas: as grandes empresas que sempre tiveram ganhos comparativos de escala; e os produtos importados de qualidade a preços acessíveis. Ou seja, segundo Daft (1999), as pequenas empresas que já tinham que lidar com as grandes organizações bem estabelecidas, também foram afetadas pela competição global cada vez mais acirrada que trazia rápidas e constantes mudanças ambientais, processuais e tecnológicas às quais elas deveriam se adaptar.

Estes fatores comprometeram a sobrevivência de muitas organizações brasileiras obrigando-as a reestruturarem-se para continuarem competitivas. Algumas destas reestruturações pareceram ser contraditórias, pois levaram pequenas empresas concorrentes a tornarem-se parceiras. Até então, “os concorrentes eram vistos pela

maioria das empresas como uma ameaça” (PORTER, 1989, p. 187), mas empresas que disputavam o mesmo mercado e eram tidas como adversárias que deveriam ser eliminadas, passaram a ser vistas como possíveis parceiras que facilitariam o alcance de objetivos comuns. Ou seja, segundo Daft (2002), as empresas perceberam que podiam colaborar e competir ao mesmo tempo.

Para conseguirem sobreviver e buscando benefícios mútuos, um número crescente de empresas no Brasil, começou a estabelecer múltiplas alianças de diferentes tipos, unindo-se em redes (PITASSI; MACEDO SOARES, 2002). Em pesquisa da Deloitte (2002), as alianças estratégicas foram apontadas como um dos fatores mais críticos para o crescimento das pequenas e médias empresas que operam no Brasil. Assim, a arquitetura em rede exemplifica um traço fundamental do comportamento corporativo recente: ao mobilizar capacidades e recursos para operar em um ambiente concorrencial profundamente redesenhado, as empresas estariam buscando paralelamente ativar e manter canais de relacionamento mais eficazes com outras empresas do seu campo organizacional, com a finalidade de assegurarem a sua própria sobrevivência ou incrementar a sua competitividade (BRONZO; HONORIO, 2005, p. 7 *apud* DI MAGGIO; POWELL, 1983; NOHRIA, 1992; PORTER, 1998; RING, 1997). Isso fez com que a imagem de empresas isoladas competindo no mercado de forma atomística passasse a não ser a mais adequada (GULATI et al., 2000). Ou seja,

A pequena empresa, operando de modo individualizado, não pode mais servir como um modelo empresarial para o futuro. Ela deve além de manter os fatores de sucesso experimentados e utilizados até agora, dar um salto de qualidade equipando-se em um sistema local aberto, para investir em velocidade e responsividade, inserindo-se em redes relacionais (LUCCHI, 2001, p. 12).

Este novo ambiente baseado em rápidas mudanças e necessidades constantes de adaptação trouxe muitas incertezas e receios para os pequenos empreendedores, mas, por outro lado, também trouxe oportunidades para uma reavaliação das configurações administrativas que eles utilizavam, culminando numa nova forma das empresas organizarem-se em conjunto, através da soma de esforços. Segundo Souza (1995), esta configuração das MPE baseada na cooperação não vai fazer com que os problemas delas desapareçam, mas é uma forma delas superarem as restrições financeiras e econômicas a que estão submetidas.



Levando-se em conta estes argumentos que dizem respeito à forma como as MPE estão se organizando em redes, são propostos, a seguir, os problemas deste trabalho.

### **1.1 Problema**

Apesar da importância atribuída às MPEs, este segmento enfrenta muitos problemas: falta de capital de giro, mão-de-obra pouco qualificada, dificuldade de acesso ao crédito, ausência de planejamento e estratégia, dificuldade na conquista e seleção de clientes, baixa maturidade organizacional, pobreza de recursos para negociar melhores preços e prazos junto aos fornecedores, e falta de conhecimentos gerenciais. Isto faz com elas tenham maiores dificuldades para serem competitivas num mercado em que as grandes empresas e as importações baratas trazem diversos desafios.

Diante desse cenário, verifica-se a necessidade de um amplo processo de reestruturação e inovação dos processos de gestão destas organizações, para que elas sobrevivam por mais tempo no mercado, contribuindo mais solidamente com a economia e a sociedade brasileiras. A configuração em rede apresenta-se como uma possível forma de garantir a sobrevivência destas empresas por mais tempo no mercado, bem como proporcionar melhorias de caráter estratégico-administrativo aos pequenos empreendedores. Diante disto, as questões que norteiam esta pesquisa são:

Quais são as percepções das empresas associadas quanto aos benefícios propiciados pela rede de papelarias?; e

Esses benefícios são diferentes dos obtidos por empresas participantes de redes de farmácias?

### **1.2 Objetivo**

Este estudo tem como objetivo principal verificar as vantagens competitivas que pequenas papelarias observaram ao ingressarem em uma rede de empresas e comparar tais vantagens com as adquiridas pelos participantes de quatro redes de pequenas farmácias do interior do estado de São Paulo.

### 1.3 Objetivos Secundários

- Descrever o setor papelero varejista;
- analisar os possíveis ganhos de: poder de barganha, aprendizado, venda, e acesso a assessorias gratuitas obtidos pelos participantes de uma rede de empresas;
- avaliar, através de uma comparação com o resultado das redes de farmácias, quais variáveis podem ser melhor trabalhadas pela rede de papelarias para que seus participantes tenham mais benefícios; e
- relacionar a pesquisa feita com a bibliografia estudada.

### 1.4 Hipóteses:

A partir do problema e dos objetivos do trabalho, foram formuladas as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1.** Participar de uma rede melhora o poder de barganha das papelarias quanto a conseguirem melhores preços e prazos junto aos fornecedores.

**Hipótese 2.** As papelarias conseguem obter um maior aprendizado sobre o ramo em que atuam quando estão associadas em rede.

**Hipótese 3.** Participar de uma rede melhora a capacitação profissional de proprietários e funcionários.

**Hipótese 4.** Obtém-se um maior volume de vendas quando as papelarias se encontram associadas em rede.

**Hipótese 5.** As redes de farmácias oferecem aos seus associados mais benefícios do que a rede de papelarias.

## 1.5 Justificativa

A justificativa deste estudo verifica-se porque as MPEs correspondem por 99% do total das empresas brasileiras, tendo grande importância sócio-econômica para o país, já que são grandes geradoras de renda e absorvedoras de mão-de-obra (CÂNDIDO; ABREU, 2000; CHER, 1990; CUNHA, 2002). De 1995 a 2000, por exemplo, as grandes empresas criaram 88.100 empregos (RAIS, 2001), enquanto que as MPEs criaram 1,9 milhão de empregos (CUNHA, 2002). As pequenas empresas também contam com atributos como a flexibilidade e a rapidez de adaptação às mudanças, contribuindo para o bem-estar econômico da nação (LA ROVERE, 1999; LONGENECKER et. al., 1998). No entanto, apesar desta grande importância sócio-econômica das MPEs brasileiras, vê-se que elas não conseguem contribuir com o país com todo este potencial, já que existe uma alta taxa de mortalidade das mesmas: 60% delas fecham suas portas antes de completarem cinco anos de existência (SEBRAE, 2003).

Justifica-se também pela expectativa de que quando se unem em rede, as pequenas empresas podem alcançar vantagens competitivas que ajudam a fortalecer as suas posições no mercado, indicando uma alternativa para a sobrevivência dos pequenos empreendimentos. Ou seja, a relevância deste trabalho também se encontra na contribuição com a pesquisa relacionada às pequenas empresas, com o objetivo de trazer à tona uma discussão sobre a formação de alianças estratégicas através de redes cooperativas de empresas.

O fenômeno das redes de empresas tem despertado grande interesse na comunidade acadêmica e nos meios empresariais, circunstância que é visível na popularidade crescente das alianças estratégicas. As alianças estratégicas ou outras formas de cooperação parecem, cada vez mais, ser uma opção recorrente, situação que acaba por se refletir num número cada vez maior de estudos sobre o tema. Assim, este estudo propiciará um aumento do conhecimento sobre um tema ainda recente, contribuindo com uma pequena parcela para a pesquisa científica sobre redes de empresas.

## 2 – ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

### 2.1 Introdução

A concorrência mundial crescente vem levando muitas empresas a buscarem novas soluções para os seus problemas. No entanto, muitas das soluções encontradas para garantir o crescimento das empresas são muito difíceis de serem implementadas pelas firmas de forma individual. Altos custos; falta de conhecimento sobre determinada tecnologia; baixo poder de negociação; etc. são apenas alguns dos fatores que limitam a atuação das empresas em suas tomadas de decisão.

Assim, ao perceberem que há, de fato, uma lacuna entre aquilo que gostariam de fazer e o que concretamente poderiam fazer, as empresas vão entendendo a necessidade de somarem forças como forma para otimizarem seus recursos, conhecimentos e potencialidades, e que uma das maneiras de fazer isso seria agregando esforços com as organizações afins (NOLETO, 2000).

É preciso reconhecer, primeiramente, que o estabelecimento de vínculos por parte de uma organização apresenta motivações das mais variadas: serviços, produtos físicos, acesso a recursos financeiros, tecnologia, aprendizagem, desenvolvimento de competências, entre outros. As instituições afetam, fundamentalmente por sua presença e pela direção das suas decisões, a maneira através da qual os agentes econômicos irão procurar satisfazer racionalmente todos esses objetivos imediatos, a partir de interações estratégicas com outros agentes, sejam estes indivíduos, empresas, instituições governamentais, sindicatos patronais e de trabalhadores, escolas técnicas, câmaras de comércio, entidades certificadoras, entre outros (BRONZO; HONÓRIO, 2005, p.3).

Yoshino (1996) confirma que neste novo cenário, as empresas precisam se tornar flexíveis, rápidas e ágeis, e as alianças estratégicas constituem a rota mais direta para essas qualidades.

## **2.2 Definição de Alianças Estratégicas**

Segundo Oliveira; Oliveira (2005, p. 154) “a palavra aliança na língua hebraica vem da raiz da palavra que significa ‘cortar’. Aliança era um acordo total entre duas partes, que estabeleciam entre si promessas e obrigações”. Estes autores dizem que as alianças eram levadas tão a sério pelos povos antigos que muitas delas eram feitas com sangue, onde as pessoas cortavam os próprios punhos ou mãos, para que o sangue de ambos se misturasse, e fosse firmado a aliança entre eles. Depois de feito isso, as pessoas (ou povos) aliançadas faziam com que a cicatriz se formasse em lugar bem visível, para que pudessem mostrar a outra parte através de um aceno com as mãos.

Hoje em dia, a palavra “aliança” continua em uso, sendo vista no meio empresarial através do termo “aliança estratégica”. Nos diversos autores que estudaram o termo “aliança estratégica” não existe um consenso quanto a sua definição. Por isso, como constata Root (1998), as generalizações, por vezes abstratas, são bastante habituais. Faulkner; Rond (2000 apud Rubel, 2002) definem que o termo “aliança”, em algum momento do passado, significava uma relação particular bem determinada entre as empresas, mas hoje está sendo utilizado como um termo “guarda-chuva” para caracterizar uma vasta gama de relacionamentos entre empresas. Por isso, far-se-á uma descrição de algumas diferenças existentes na classificação de “alianças estratégicas”, extraíndo-se uma linha comum que será seguida por este trabalho.

Teece (1992) comenta que as alianças estratégicas (AE) se configuram quando acordos entre dois ou mais parceiros os levam a buscar algum objetivo comum, através da união das suas capacidades e recursos, sendo direcionados por algum tipo de coordenação. Ou seja, uma aliança estratégica implicaria numa coordenação das atividades estratégicas e operacionais das partes envolvidas, havendo ou não participação acionária entre elas. Esta coordenação pode ser exemplificada por esforços conjuntos na área de marketing, transferência de tecnologias e atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Compactuando com esta definição, Dessauge; Garret (1995), Garai (1999) e Yoshino; Rangan (1995) acrescentam que as fusões e aquisições não

podem ser classificadas como tipos de aliança estratégica, pois nestas formas há perda de autonomia de pelo menos uma das partes envolvidas, e essa independência é uma pré-condição para a caracterização de uma AE. Lorange; Roos (1996) não excluem as fusões e aquisições dos tipos de AE, somando a elas: as *joint ventures* (que, juntamente com os licenciamentos e as franquias, são excluídas por Yoshino; Rangan), os empreendimentos cooperativos formais e os empreendimentos cooperativos informais. Hagedoorn; Narula (1996) também separam as formas de aliança estratégica em duas vertentes: AEs que envolvem participação acionária (como as *joint venture*) e aquelas que não envolvem participação acionária, sendo baseadas apenas em contratos entre os parceiros.

Lewis (1992, p. 18) define quais são estes possíveis parceiros dizendo que “as alianças proporcionam oportunidades únicas para o desenvolvimento de força com um conjunto excepcionalmente amplo de parceiros, inclusive clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, universidades e empresas de outras naturezas”.

Assim, vê-se que existem muitas maneiras de caracterizar uma aliança estratégica, havendo consenso apenas no que diz respeito à união de esforços para se atingir um objetivo estratégico comum (AAKER, 1995; JOHANSON; MATTSON, 1988). Neste trabalho será utilizada uma abordagem mais simplificada do termo “aliança estratégica”. Tal abordagem segue as definições complementares dos três autores abaixo:

Hitt et al. (2003, p.362) definem as alianças estratégicas como parcerias entre firmas, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinados para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços. Wright (2000, p.145) define AE como parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócios. Para Thompson Jr. (2002, p.222) alianças estratégicas são acordos de cooperação entre empresas que vão além dos negócios normais de empresa para empresa, mas que não chegam a ser fusões.

### **2.3 Maneiras de Segmentação das Alianças Estratégicas**

Várias são as maneiras de segmentação que definem as alianças estratégicas. Dependendo da variável tomada como referência, percebe-se uma maneira diferente de classificar estas alianças. Tomando-se como base os parceiros que se unem, divide-se as AE em horizontais ou verticais. Segundo Lorange; Roos (1996) alianças

estratégicas verticais são formadas entre firmas de diferentes etapas da cadeia com o objetivo de criar valor para as duas partes envolvidas (alianças entre fornecedores e produtores, distribuidores e fabricantes, etc). Já as alianças estratégicas horizontais são formadas entre parceiros da mesma etapa da cadeia (por exemplo, acordos de marketing para desenvolvimento conjunto de produtos entre concorrentes). Assim, firmas competidoras formariam alianças horizontais para comercializarem em conjunto seus bens e serviços.

Se a análise for baseada na relação de capital firmada entre os participantes da aliança estratégica, percebe-se uma segmentação em: *joint ventures*, alianças estratégicas acionárias ou alianças sem participação acionária. Hitt et al.(2003, p. 364) faz uma explanação sobre esta forma de classificação comentando que:

- as *joint ventures* são AEs que surgem quando duas ou mais firmas criam uma companhia independente, combinando parte de seus ativos (comumente as empresas formadoras da *joint venture* possuem porcentual igual na sociedade; firmando tal aliança para a troca de conhecimento tácito, visando o alcance de benefícios no longo prazo);
- as alianças estratégicas acionárias ocorrem quando os sócios possuem diferentes porcentagens de capital social em um novo empreendimento, sendo eficientes para a transferência de *know how* entre as firmas porque estão mais próximas do controle hierárquico das mesmas (exemplos desta forma de aliança estratégica podem ser vistos em muitos investimentos diretos e externos); e
- as alianças sem participação acionária são aquelas formadas através de acordos contratuais realizados para que uma companhia forneça, produza ou distribua os bens e serviços de uma firma, sem haver compartilhamento do capital social, havendo menos formalização e compromisso entre os participantes (consórcios, relações cooperativas e redes são exemplos das alianças sem participação acionária).

Assim, vê-se que, dependendo da variável utilizada como ponto de referência para a classificação da aliança estratégica, muda-se a maneira de conceituá-la. Ou seja, o esforço de se tentar abranger todas as possibilidades de alianças estratégicas é muito difícil, pois sempre existirão maneiras diferentes para a sua conceituação, fazendo com que tipologias definidas de AE sejam simplificações da ampla diversidade do termo.

## 2.4 Motivos, Benefícios e Malefícios das Alianças Estratégicas

Vários motivos levam as empresas a formarem alianças estratégicas. No Quadro 1 estão apresentados alguns deles:

**Quadro 1: Motivos para as Empresas Formarem Alianças Estratégicas**

<b>Motivo</b>	<b>Como ocorre</b>
- Tirar proveito de uma nova oportunidade de mercado existente, trazendo aumento de competitividade;	- Combinando-se habilidades, capacidades e recursos complementares de empresas diferentes;
- Regular os preços de determinados produtos/serviços, evitando uma competição destrutiva no que diz respeito ao preço;	- Empresas pré-estipulam os seus preços e os preços dos concorrentes tirando o incentivo de uma “guerra de preços” como forma de conquistar o cliente;
- Recuperação de mercado após uma estratégia bem sucedida de um concorrente;	- Empresas unem forças para neutralizar uma ação de um concorrente comum;
- Compartilhar os riscos causados pelas incertezas quanto ao futuro de determinado produto ou mercado.	- Empresas unem forças para desenvolver produtos de interesse mútuo que ainda não têm uma clara definição quanto a sua aplicabilidade ou necessidade;
- Melhorar o desempenho de cada empresa individualmente.	- Analisam-se os objetivos comuns das firmas, unindo-se esforços para atingí-los.

**Fonte:** adaptado de Hitt et al. (2003, p. 368-377).



Existem, de acordo com Thompson Jr. (2002, p.222) três motivos pelos quais uma empresa busca uma aliança estratégica:

- buscar economias de escala<sup>1</sup> na produção ou comercialização (segundo Porter (1986, p. 118) “compradores de volumes pequenos tem menor poder para demandar concessões de preço, absorção do custo de fretes e outras considerações especiais”);
- desenvolver, através da parceria, habilidade técnicas de produção; e
- obter acessos a mercados que possam apresentar barreiras à entrada.

Vários autores (Amato Neto, 2000; Baptista, 2004; Dunning, 1998; Hall, 1990; Las Casas, 2000; Lewis, 1992; Wright, 2000) também mostram as expectativas das firmas quando elas decidem participar de uma aliança estratégica:

- possibilidade de se obter custos burocráticos mais baixos, pois as operações continuam independentes;
- aferir economias de escala para compra e venda, exercendo uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- conseguir um status de cliente de maior porte;
- ter acesso e controle a novos canais de comercialização;
- usufruir de melhores técnicas de marketing (como o marketing compartilhado) e comunicação;
- compartilhar riscos, incertezas e despesas relacionados aos investimentos para a pesquisa e o desenvolvimento de novos serviços, produtos ou tecnologias;

---

<sup>1</sup> Redução de custos unitários decorrente de um aumento no volume (escala) de produção/compra, seja de uma empresa, setor, região ou país (SANDRONI, 1996).

- ter acesso fácil e rápido a informação e conhecimento, combinando competências e utilizando *know how* de outras empresas (tecnologias emergentes);
- compartilhar de infra-estruturas comuns (como a utilização de equipamentos e instalações físicas em conjunto);
- oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- ter acesso à 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;
- superação de possíveis barreiras à entrada; e
- obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

Lorange; Ross (1996, p.22), definindo as perspectivas das empresas que decidem participar de uma aliança estratégica, pronunciam:

Essas empresas não estão necessariamente à procura de em solução rápida para a sua escassez de recursos, nem impacientes em suas ações. As alianças estratégicas requerem, como tipicamente se admite, um ponto de vista a longo prazo; uma disposição de investir-se em relacionamento. As AEs devem ser vistas como meio e fim, não como fim em si mesma. Essas alianças devem proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se entrassem sozinhas em um empreendimento.

Assim, percebe-se que as alianças estratégicas são feitas pelas empresas que buscam trazer benefícios para si que ficariam muito difíceis de serem alcançados se elas se comportassem e tomassem suas decisões de forma individual no mercado.

Osland; Yaprak (1995) complementam essa argumentação articulando que o maior benefício de alianças estratégicas advém do fato delas permitirem aos parceiros aprender uns com os outros novos conceitos na área de estrutura organizacional, melhorar suas estratégias de marketing, assimilarem novas formas de cultura organizacional, além de desenvolver novas tecnologias.

Wright (2000, p. 146) aponta outros benefícios da formação de AEs, mas também traz alguns malefícios da participação das firmas em alianças:

As alianças estratégicas têm duas principais vantagens. Em primeiro lugar, em virtude de a empresa permanecer separada e independente, há pouco aumento nos custos burocráticos e de coordenação. Em segundo lugar, cada empresa pode beneficiar-se da aliança estratégica sem arcar com todos os custos e riscos de explorar sozinha novas oportunidades de negócio. Por outro lado, a principal desvantagem da formação de uma aliança estratégica é que um parceiro pode oferecer mais do que recebe. Ou seja, alguns parceiros da aliança possuem menos conhecimento ou menos tecnologia avançada que os outros e podem no futuro, utilizar as tecnologias e os conhecimentos recentemente adquiridos para compensar diretamente seus parceiros mais avançados.

Outro malefício das AE é que as relações entre as empresas participantes podem se tornar conflitantes se não houver uma relação de cooperação entre elas. Isso acontece porque muitas alianças são formadas entre firmas concorrentes, e qualquer sinal de que uma empresa está tirando mais proveito da aliança do que outra pode desencadear um processo conflituoso.

Porter (1989, p. 303-307) consegue resumir estes malefícios ao expor que as AE (ou inter-relações empresariais) trazem problemas (custos) aos seus participantes, pois exigem que as firmas modifiquem de algum modo seu comportamento. Tais custos são os de: coordenação (tempo, pessoas e recursos necessários para a coordenação de problemas comuns dos atores), compromisso (o compartilhamento das informações nem sempre ocorre de forma igual pelos vários participantes) e inflexibilidade (dificuldades dos atores para responderem a movimentos competitivos que acontecem fora da inter-relação; além das dificuldades possíveis para se sair (barreira de saída) de uma AE fortemente formalizada).

## **2.5 Fatores para o Sucesso de uma Aliança Estratégica**

Como visto anteriormente, as alianças estratégicas podem trazer conflitos entre os atores da mesma. Tais desentendimentos são perigosos, pois podem levar a aliança a se fragmentar, fazendo com que a soma de esforços das empresas percam o seu real potencial ou, em casos mais extremos, podem levar a AE à uma extinção

prematura. Por isso, existem alguns fatores que colaboram para que uma aliança estratégica seja bem sucedida no mercado.

De acordo com Kanter (1988); e Kotabe; Helsen (2000, p. 299), os fatores que condicionam o sucesso de uma AE são:

- uma escolha adequada do parceiro que deve ter excelência individual e valor a compartilhar;
- uma explicação clara dos objetivos da AE a todos os interessados em participar da mesma, desde o início da formação da aliança;
- uma superação de diferenças culturais;
- uma abordagem incremental e um compromisso da alta administração das empresas com a AE;
- uma formalização contratual da aliança;
- flexibilização da AE, para ela ir se moldando àquilo que os participantes buscam;
- criação (e não apenas troca) de valor conjunto; e
- um espírito de cooperação mútua entre as partes envolvidas (os objetivos do todo levarão a conquista dos objetivos individuais).

Já Lewis (1992, p. 5) diz que “uma cooperação bem sucedida se apóia na confiança e na compreensão mútuas, que somente se desenvolvem através de esforços ao longo do tempo”. Perrow (1992) e Sabel (1991) reforçam tal argumentação descrevendo que a confiança não é algo intencionalmente criado, mas gerado e encorajado por um contexto adequado que estimule tal comportamento. Um ambiente de confiança propicia uma solução de problemas de forma mais eficiente, pois as informações e o *know how* são trocados mais livremente. Assim, “a gestão de alianças deve começar com o claro conhecimento dos desafios e tarefas envolvidos. Dentre eles estão a gestão do fluxo de informações, o aprendizado organizacional e a transformação cultural” (YOSHINO, 1996, p. 24). A gestão de uma AE implica em lidar com o constante *trade off* entre cooperação e competição (KHANNA et al., 1998). Os

concorrentes podem defrontar-se com a incerteza quanto às intenções da outra empresa, mas a comunicação do compromisso que elas têm umas com as outras reduz esta incerteza, evitando um estado de guerra (conflito) (PORTER 1986, p. 108).

Segundo Zenger; Lazzarini (2002), as firmas em aliança devem buscar um balanceamento entre os benefícios advindos das “ligações fortes” com os parceiros, e as vantagens proporcionadas pelas “ligações fracas” (autonomia ao longo do tempo), ajustando a todo o momento as forças destas relações. Ou seja, através de um constante processo de ajustes, as alianças estratégicas vão indo ao encontro às expectativas dos atores participantes, se fortalecendo na medida em que a confiança entre os atores vai sendo percebida como fundamental, sendo estimulada a ser praticada.

## **2.6 Vantagem Competitiva e Aliança Estratégica**

Antes de estabelecer-se a relação entre vantagem competitiva e aliança estratégica, faz-se necessário uma definição do que seria uma vantagem competitiva.

Vantagem competitiva é aquele algo mais que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada. É o que faz o mercado comprar os produtos e serviços de uma empresa em detrimento de seus concorrentes (OLIVEIRA, 2001, p. 223).

Porter (1986, p. 50-53, 1989, p. 11-14, 1999, p. 85) comenta que para conquistar uma vantagem competitiva, a empresa precisa desempenhar suas atividades (cadeia de valor) a um custo inferior ou de modo a conquistar alguma diferenciação em relação aos concorrentes. O custo mais baixo produz retornos para a firma acima da média em seu segmento, enquanto que o produto ou serviço (entrega, marketing, etc) diferenciado cria algo considerado único pelo mercado (e este benefício único justifica o preço que ele é cobrado), isolando a firma, momentaneamente, contra a rivalidade competitiva. Se o custo mais baixo ou a diferenciação for atingido em apenas um segmento particular da firma (e não em todos os produtos ou em todos os mercados da firma), a vantagem competitiva é conseguida pelo enfoque (foco).

Numa outra visão, Oliveira (2001, p. 228-229) diz que a vantagem competitiva pode ser externa ou interna. Ela é externa quando se baseia nos diferenciais

do produto que representam valor ao cliente, seja pela diminuição de seus custos, seja pelo melhor atendimento das necessidades do comprador; e é interna quando se baseia em custos de produção, administração, ou gestão menores do que os dos concorrentes. Tais vantagens são fundadas em um conjunto de habilidades, *know-how*, fatores de experiência, capacidade de inovação, entendimento do mercado e sistemas de distribuição de informações que os concorrentes não podem consolidar, superar ou imitar (competências essenciais).

Fazendo uma ligação entre os conceitos de vantagem competitiva e aliança estratégica, verifica-se a assertiva de Gulati (1998, p. 293) apud Trocolli; Macedo (2003, p. 183) que afirma que “nem sempre uma aliança é estratégica, só merecendo tal qualificação quando estabelecida com vistas à manutenção ou a criação de vantagem competitiva”. Band (1997, p. 122) reforça tal argumento argumentando que “as alianças formadas permitem que as partes envolvidas estabeleçam e sustentem uma vantagem competitiva em relação a entidades semelhantes” que não participam desta composição. Ballou (2001) também compactua desta idéia quando profere que a obtenção de uma vantagem competitiva é um dos benefícios alcançados pelas firmas que participam de uma AE.

Porter (1989, p. 292) também contribui com o tema articulando:

(...) aumentando a vantagem competitiva a ser ganha pelas empresas capazes de identificar e explorar inter-relações entre negócios distintos, porém relacionados. Essas inter-relações são (...) oportunidades tangíveis para a redução dos custos ou para aumentar a diferenciação (...). Além disso, a busca de inter-relações por alguns concorrentes está compelindo outros a fazerem o mesmo ou arriscarem perder sua posição competitiva .

Apesar de Porter concentrar seu estudo nas indústrias, pode-se fazer uma generalização para os outros setores da economia das vantagens competitivas obtidas pelas alianças interempresariais (inter-relações<sup>2</sup>). O Quadro 2 traz um resumo destas vantagens.

---

<sup>2</sup> As inter-relações citadas aqui dizem respeito às inter-relações entre unidades empresariais em indústrias diferentes (PORTER, 1989, p. 293).

**Quadro 2 – Inter-relações Empresariais e Vantagem Competitiva**

<b>Tipo de Inter-relação</b>	<b>Fonte de Inter-relação</b>	<b>Formas de Compartilhamento</b>	<b>Vantagem Competitiva Potencial</b>
<b>Inter-relação de Mercado</b>	Comprador Comum; Canal Comum; Mercado Geográfico Comum.	Marca, Publicidade e Promoção Compartilhadas	Custos de Publicidade e Promoção reduzidos; Imagem reforçada; Prestígio na compra de espaço de publicidade.
		Departamento de MKT Compartilhado	Custo reduzido de pesquisa de mercado; Despesas gerais de MKT reduzidas.
		Escritórios de vendas ou força de vendas compartilhadas	Vendedores de melhor qualidade; Melhor acesso ao comprador.
		Rede de serviço compartilhada	Custos de serviço menores; Serviço mais sofisticado por uma maior densidade de locais de serviço.
<b>Inter-relação de Aquisição</b>	Insumos (produtos) adquiridos/comprados	Aquisição conjunta de insumos (produtos) comuns	Custos reduzidos de insumos (produtos); Melhor qualidade dos insumos (produtos) Melhor serviço da parte dos vendedores em termos de resposta, manutenção de estoque.
<b>Inter-relação Tecnológica</b>	Tecnologia comum de produtos; Tecnologia comum de processos; Um produto incorporado a outro; Interface entre produtos	Desenvolvimento de tecnologia compartilhada	Custos reduzidos de projeto do produto ou do processo; Massa crítica maior em P&D, ou a habilidade para atrair pessoas melhores aprimora a inovação de produtos ou projetos; Acentuação da diferenciação decorrente da transferência de desenvolvimentos entre área de produtos.
<b>Inter-relação de Produção</b>	Localização comum de matérias-primas; Processo de fabricação/montagem parecidos; Procedimentos de testes de qualidade similares; Necessidade comum suporte	Instalações compartilhadas para produção de componentes	Custos de componentes reduzidos; Melhor tecnologia de produção melhora qualidade.

**Fonte:** Adaptado de Porter (1989, p. 310-321)

## **2.7 Tipos de Aliança Estratégica**

Muitas são as maneiras das empresas se unirem em alianças estratégicas. Para haver uma contextualização do tema, serão apresentadas as formas mais comuns de organizações interempresariais.

### **2.7.1 *Joint ventures***

De acordo com Grandori; Soda (1995), duas ou mais firmas que conduzam as suas atividades e sua criação de forma conjunta através da propriedade e gestão de uma terceira firma (que necessitava de mecanismos de coordenação, comunicação, negociação, etc) caracterizam as *joint ventures*. Bateman; Snell (1998) dizem que a *joint venture* é uma associação jurídica interfirmas, com compromissos mútuos, entre os quais o de disponibilizar recursos para ter acesso a tecnologias muito caras ou de difícil obtenção para as firmas individualmente.

Nesta forma de aliança estratégica existe o compartilhamento da propriedade (Ativo) das partes envolvidas. Daft (1999) reforça esta característica descrevendo que uma AE de investimento direto no qual uma empresa compartilha custos e riscos com outra empresa para construir instalações de manufatura, desenvolver novos produtos ou montar uma rede de distribuição e vendas, caracteriza uma *joint venture*.

Como esta forma de AE resulta na criação de uma nova empresa, relativamente independente de suas formadoras, apesar das primeiras manterem certo controle, as *joint ventures* acontecem, predominantemente, entre empresas de maior porte.

### **2.7.2 *Cluster* e Arranjo Produtivo Local (APL)**

Normalmente, o termo *cluster* vem acompanhado pela palavra industrial, já que este tipo de aliança estratégica é típico dos setores industriais. Barboza (1998) confirma esta afirmação quando prega que o conceito de *cluster* é aplicado mais diretamente a fenômenos de aglomeração de empresas industriais.



Para Amato Neto (2000, p. 80) quando existe “um grupo de empresas que produz produtos similares em uma mesma região constitui-se um *cluster*”. Souza (2003, p. 15) complementa esta conceituação dizendo que:

O *cluster*, por vezes denominado aglomeração industrial, pode ser considerado como uma reunião de empresas, mais comumente de pequeno e médio porte, que se encontram num mesmo local, apresentando elevado nível de entrosamento e afinidade. Enfim, o *cluster* seria um aglomerado de atividades produtivas afins, inseridas em determinado espaço geográfico, constituído de firmas autônomas e articuladas, sendo estas apoiadas em outras instituições mantenedoras de suporte de recursos humanos, financeiros, tecnológicos, de infraestrutura, e outros fatores que assegurem suas necessidades.

Como o *cluster* industrial é formado por firmas que estão geograficamente próximas, existem algumas características regionais que permitem a formação desta forma de aliança estratégica. Barboza (1998) afirma que: a mesma dotação de recursos naturais (utilização da mesma matéria-prima); a similaridade da capacidade de operação/produção; o acesso (necessidade) da mesma base tecnológica; e a afinidade setorial de seus produtos facilitam a formação dos *clusters*.

É interessante notar que a concentração geográfica de empresas de determinado setor (que viabiliza o *cluster*) faz com que haja a atração de outros agentes para o local. Assim, fornecedores de matéria-prima e componentes; trabalhadores com habilidades específicas; e especialistas em assuntos técnicos (contábeis, financeiros, aduaneiros, etc.) acabam por migrar para a região onde houve a formação do *cluster*, já que encontram ali um mercado cheio de oportunidades a serem exploradas (GARCEZ, 2000). Esta atração de agentes é perceptível no exemplo apontado por Casaroto; Pires (2001, p. 21):

Uma região voltada a produtos agroindustriais, por exemplo, também produz equipamentos para agroindústria, tem produção agrícola avançada, tecnologia em toda a cadeia, turismo vocacionado e feiras internacionais dos produtos da região, parques temáticos, etc.

Para Porter (1998) e Schimitz (1997), a concentração empresarial em *cluster* traz ganho de eficiência coletiva entendida como vantagem competitiva derivada das economias externas locais e da ação conjunta. Ou seja, para estes autores, o conjunto

de elementos locais produz ganhos de competitividade para as firmas no interior dos distritos o que não seria possível para uma empresa conseguí-los individualmente.

As empresas continuam disputando o mesmo mercado, mas cooperam em aspectos que trazem ganhos mútuos, como, por exemplo, participação em feiras, consórcios de exportação, compartilhamento de frete para comercialização, tratamento de matéria-prima e obtenção de recursos humanos altamente especializados (PORTER, 1998 apud SOUZA, 2003, p. 19).

É interessante notar que, no Brasil, os *clusters* vêm sendo chamados de Arranjos Produtivos Locais (APL). Segundo o SEBRAE (2006a), Arranjos Produtivos são aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

APL significa Arranjo Produtivo Local e é a expressão que vem substituindo o termo em inglês “*cluster*”. Ambos significam uma concentração local ou regional de atividades econômicas geralmente industriais. A força econômica, a competitividade e a capacidade de geração de emprego e renda dos APL está justamente na sinergia decorrente das diferentes formas de integração entre empresas do APL (AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE JUNDIAÍ E REGIÃO - ADEJ, 2005).

Machado (2005) reforça esta comparação proferindo que

O fenômeno da concentração de empresas recebeu uma série de denominações com pequenas diferenças entre elas. É o caso do Arranjo Produtivo Local e *cluster*. Arranjo Produtivo Local pode ser definido como uma concentração de empresas em determinado setor, incluindo fornecedores de insumos e serviços com alguma interação entre os agentes econômicos. O conceito de *cluster*, popularizado por Porter, também pode ser definido da mesma forma.

### **2.7.3 Franquia (*Franchising*)**

Segundo Martins (1997), franquia ou *franchising* é uma relação que consiste na concessão de marcas de produtos/serviços (já devidamente registrados) que são conhecidas e aceitas pelo público devido a sua qualidade, preço, etc. Esta concessão é

feita pelo franqueador (detentor da marca) ao franqueado, sendo também disponibilizado a este últimas informações sobre o modo de gerenciar o negócio. Schneider et. al.(1991) corrobora com esta definição comentando que franquia é uma concessão dada a alguém por uma empresa para comercializar seus produtos/serviços, sendo cobrada uma taxa de franquia<sup>3</sup> por esta concessão, fazendo com que a pessoa que adquiriu a franquia (franqueado) seja dona do seu próprio negócio, mas, ao mesmo tempo, contando com toda a experiência do franqueador. Ou seja, as franquias envolvem uma relação de interdependência entre o franqueado e o franqueador, sendo que o franqueador fornece um sistema operacional segundo o seu formato de negócio (tal como o conhecimento e aprendizado), bem como um sistema de apoio que atua no sentido de fornecer os recursos para o franqueado (FOSTER, 1995).

Nas franquias, existe uma clara separação dos papéis do franqueador e do franqueado. Segundo Gelman (1990) e Leite; Carvalho (1998), o franqueador tem os seguintes papéis: a) desenvolver e testar na prática o conceito do negócio; b) estabelecer métodos e procedimentos que pautarão o funcionamento da franquia, treinando o franqueado para que ele siga (rigorosamente) os padrões estabelecidos; c) prestar a todos os franqueados serviços de assistência e orientação, transferindo-lhes todo o *know-how* de que necessitam para a implantação e operação da franquia; d) manter uma equipe voltada a desenvolver os produtos e a gestão que permitam o crescimento da franquia; e) fazer a supervisão de todas as unidades franqueadas para que nenhum problema individualizado afete os outros franqueados que detêm a marca da franquia; e f) garantir a total qualidade do produto/serviço vendido. Já ao franqueado, cabem as seguintes responsabilidades: a) pagar todas as taxas estipuladas em contrato; b) operar e administrar a franquia de acordo com as normas ditadas pelo franqueador; e c) contratar e administrar os recursos humanos necessários.

---

<sup>3</sup> Além da taxa de franquia ou taxa de adesão, o franqueado paga ao franqueador as seguintes taxas: a) taxa de *royalties* (pagamentos periódicos ao franqueador para remunerar a tecnologia/assessoria que este presta ao franqueado, normalmente feito como uma porcentagem sobre o faturamento da franquia estipulado em contrato; b) taxa de propaganda e promoção (pagamento periódico ao franqueador para a formação de um fundo cujo objetivo é o de servir ao fomento comercial da franquia pela divulgação de sua marca, produtos e conceitos, e fomento da própria rede de franquias, principalmente através de propaganda, publicidade e outros meios de divulgação); c) taxa de serviço (valor cobrado pelo franqueador para a realização de serviços extras, já que os serviços normais são remunerados pelos *royalties*; e d) taxa de compras (é cobrado por alguns franqueadores pelo uso de sua estrutura de compras) (SEBRAE, 2006b).

Assim, uma importante disposição que o franqueado precisa cultivar é a de seguir as regras, pois estará adentrando em um sistema que já foi concebido e, portanto, encontra-se pronto para ser aplicado de maneira clara e definida, sem muitas alterações ou adaptações ao jeito do franqueado (ABF, 2005). Ou seja, o franqueador é aquele que conhece e dirige o negócio, enquanto que o franqueado demonstra disciplina, obedecendo as normas gerencias do negócio (MENDEZ; LEHNISCH, 1991)

No Brasil, as franquias encontram respaldo legal na Lei 8.955, de 14/02/94. Apesar de terem custos operacionais altos (com todas as taxas existentes) e nenhuma autonomia gerencial do franqueado, existem muitas vantagens de se participar de uma franquia (FOSTER, 1995; MAURO, 1994; MENDELSON, 1994; SEBRAE, 2006b):

- produto/serviço: produtos ou serviços já desenvolvidos, testados e implementados no mercado que possuem uma marca de boa aceitação;
- localização da franquia: o franqueador oferece consultoria para escolha do local e arranjo físico da empresa, havendo, por isso, menor possibilidade de erros. Também existe uma consultoria relacionada à arquitetura da construção para que ela seja um diferencial da franquia, bem como uma definição de *layout* padronizado que caracterizam as empresas desta franquia;
- análise de mercado: o franqueador garante uma marca experimentada e com aceitação de mercado, bem como fornece uma consultoria para pesquisa e conhecimento do mercado específico, abrangendo as seguintes análises: área de atuação do produto ou serviço, público potencial, concorrentes, fornecedores, preços e comercialização, propaganda, publicidade, promoções e planejamento de marketing;
- administração de pessoal: treinamento de funcionários e do franqueador para que haja uma padronização de atendimento aos clientes, criando uma identificação deles com a franquia.

- suprimentos e máquinas: fornece consultoria para especificar material, máquinas e equipamentos e administrar a relação comercial com fornecedores;
- finanças: há consultoria em administração financeira, incluindo aspectos legais e jurídicos;
- inovação: à medida que os franqueadores aperfeiçoam seus sistemas comerciais, eles compartilham as inovações com seus franqueados; e
- marketing: através do pagamento de uma taxa mensal, financia-se continuamente campanhas nacionais ou regionais, trazendo uma maior visibilidade da marca.

Assim, a compra de uma marca conhecida pelo franqueado (Mc Donald's, Wizard, Casa do Pão de Queijo, Blockbuster, etc.) faz com que ele tenha a vantagem de trabalhar com um produto/serviço reconhecido e de confiança no mercado que compensam as taxas que ele paga para a utilização desta marca. Estes benefícios também são vistos na administração da franquia que, apesar de não permitir alguma decisão independente do franqueado, fica facilitada pela experiência e pelas consultorias oferecidas pelo franqueador.

#### **2.7.4 Incubadora**

Amato Neto (2000) define as Incubadoras de empresas como arranjos empresariais com instalações e infra-estruturas compartilhadas com o objetivo de unir empresas e instituições de apoio (universidades, institutos de pesquisa, órgãos governamentais, financiadores, entre outros).

Castellar (2001) diz que as Incubadoras são instituições ligadas a universidades, órgãos governamentais ou institutos de pesquisas que oferecem espaço físico, suporte técnico e consultoria para formação de novas empresas, em troca de uma taxa.

Arruda (1998) pronuncia que as incubadoras de empresas são um mecanismo de fomento industrial que se materializa através de um espaço físico para abrigar empresas por tempo limitado, utilizando equipamentos e infra-estrutura de

serviços de forma compartilhada e com baixos custos para a instalação de empresas de base tecnológica ou tradicional, dispondo de uma equipe técnica gerencial capacitada para dar suporte de consultoria às empresas.

Assim, resumidamente, as incubadoras são locais que abrigam várias empresas de diferentes setores, disponibilizando gratuitamente a elas, por determinado período de tempo, as instalações físicas necessárias para o desenvolvimento de suas atividades, bem como assessorias relacionadas aos negócios. Muitas das empresas que estão em incubadoras desenvolvem produtos e serviços inovadores, havendo a necessidade do intercâmbio com instituições de apoio (principalmente, apoio técnico de pesquisas).

De acordo com o SEBRAE (2006c), existem quatro fases (modalidades) em uma Incubadora: a) empresa pré-incubada (acontece no período de tempo no qual o empreendedor finaliza sua idéia para a definição do empreendimento, utilizando, enquanto isto, todos os serviços da Incubadora); b) empresa incubada (acontece quando a empresa já é residente da Incubadora); c) empresa graduada (empreendimento que alcançou desenvolvimento suficiente, habilitando-se a entrar no mercado); d) empresa associada (empreendimento incubado à distancia). Castellar (2001) diz que, em média, as empresas ficam na estrutura por cerca de três anos antes de serem lançadas no mercado.

Empresas de uma Incubadora são MPEs que estão iniciando suas atividades e recebem apoio da Incubadora até que estejam prontas para entrarem competitivamente no mercado. Nelas, as empresas recebem consultorias e assessorias em gestão empresarial, gestão tecnológica, comercialização de produtos e serviços, contabilidade, marketing, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, engenharia de produção e propriedade intelectual, etc e desta forma elas se capacitam para entrar de forma competitiva no mercado, transformando-se em potenciais geradoras de emprego e renda (BERMUDEZ, 2005; \_\_\_\_FORMAÇÃO..., 2002).

Além de contribuírem para a solução de dificuldades relativas à capacidade gerencial dos empresários e à incorporação de tecnologia aos produtos e processos da empresa, as Incubadoras podem minimizar efeitos de outros problemas. Isso porque maximizam a utilização dos recursos humanos, financeiros e materiais de que dispõem os micro e pequenos empresários, contribuindo para a sobrevivência das empresas que passam pelo processo de incubação (BRASIL; OLIVEIRA, 2002).

No Brasil, existem três tipos de Incubadoras de empresas: a) de base tecnológica (abrigam empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, nos quais a tecnologia representa alto valor agregado); b) de setores tradicionais (empresas que utilizam tecnologia largamente difundida, mas querem agregar valor ao seu produto, processo ou serviço por meio de um incremento em seu nível tecnológico); e c) mistas (reúnem empresas de base tecnológica e de setores tradicionais) (SEBRAE, 2006c).

Segundo Vedovello (2000), os benefícios de se participar de uma Incubadora são os seguintes: a) espaço físico compartilhado (sala de reunião, área para demonstração de produto, instalações laboratoriais, bibliotecas, etc.); b) consultorias e assessorias em gestão tecnológica, comercialização, marketing, jurídica, capacitação de recursos; c) cursos de capacitação e treinamento; d) acesso a laboratórios especializados nas universidades e instituições que desenvolvam atividades tecnológicas; e e) prestígio da instituição a que estão associadas, na hora em que apresentam o produto ao mercado.

As incubadoras apresentam envolvimento com cinco grupos de interesse: a) Universidades e institutos de pesquisa; b) empresários e acadêmico-empresários (que exploram os resultados de suas atividades de pesquisa numa base comercial); c) agentes financeiros (vislumbrando rápidos retornos financeiros proporcionados por empresas de base tecnológica); d) agências de desenvolvimento e governo; e e) grandes empresas (através do fornecimento de bens e equipamentos para a empresa incubada ou adquirindo produtos e serviços inovadores gerados) (VEDOVELLO, 2000).

Apesar das vantagens apresentadas, alguns problemas podem ser vistos nas incubadoras, o que dificulta a sua maior difusão no Brasil: a) limitação do tipo de empresa a ser abrigada (as empresas candidatas são, em princípio, voltadas a atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de bens e serviços feitos com grande inovação tecnológica); e b) falta de compartilhamento de informações dos institutos de apoio, deixando as empresas incubadas como ilhas isoladas (SCHEEL, 2002; VEDOVELLO, 2000).

## 2.7.5 Redes de empresas

### 2.7.5.1 Conceitos

Por serem o foco deste trabalho, as redes de empresas terão um estudo mais aprofundado do que as outras formas de AE.

O termo “rede” é muito abrangente e subjetivo, sendo utilizado em diversas ocasiões e contextos diferentes. Por isso é muito difícil achar um consenso na caracterização do termo.

Segundo Powell; Smith-Doer (1994) *apud* Sacomano Neto (2004) existem duas abordagens para o estudo das redes: a) redes como forma de governança; e b) redes como forma analítica. Enquanto que na primeira visão as redes são vistas como uma forma de governar as relações entre os atores econômicos; na outra elas são estudadas de acordo com as relações dentro da firma ou no ambiente externo das organizações. As redes como forma de governança podem ser caracterizadas como uma coleção de atores que perseguem repetidas trocas através da cooperação produtiva ou tecnológica para responder às demandas do ambiente, havendo um acesso mais rápido a recursos e *know-how* que não podem ser produzidos internamente. Já a abordagem analítica tenta compreender a maneira como as empresas se unem e como estas relações facilitam o cotidiano das mesmas, ou seja, ela estuda as conexões das empresas e como os recursos tangíveis e intangíveis e as relações de autoridade fluem nesta configuração.

A formação e o desenvolvimento de redes de empresas vêm ganhando importância não apenas para as economias de vários países industrializados, como Itália, Japão e Alemanha, mas também para os países emergentes, como é o caso do México, Chile, Argentina e o Brasil (AMATO NETO, 2000; BRIDGEWATER; EGAN, 2002).

No Brasil, este tipo de inter-relação empresarial vem ganhando muito destaque, principalmente, entre as micro e pequenas empresas. Segundo Casaroto; Pires (2001, p. 41), se as pequenas empresas puderem agregar vantagens de grandes empresas, em funções como logística, marca ou tecnologia, elas terão grandes chances de competição. E é exatamente isso que as redes de empresas proporcionam.

Segundo Amato Neto (2000, p. 46) uma rede de empresas constitui-se em uma maneira de regular a interdependência de sistemas complementares tais como o



de produção, pesquisa, vendas, compras, finanças, etc. e isso é diferente de reuni-los sob uma única empresa. Já Ribaut et al. (1995) fazem uma referência simplista, mas bastante esclarecedora, ao conceito de redes, relacionando-o ao agrupamento de empresas com o objetivo principal de fortalecer as atividades de cada um dos participantes deste tipo de aliança estratégica, sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si. Jarillo (1998) diz que as redes são arranjos entre distintas, mas relacionadas firmas, que possuem uma coordenação de suas atividades econômicas baseada no alcance de objetivos comuns que seriam mais difíceis de serem atingidos fora do ambiente da rede.

#### **2.7.5.2 Diferenças entre redes e outras alianças estratégicas**

Em diversos autores, os termos “rede” e “aliança estratégica” são utilizados alternativamente, referindo-se, muitas vezes, ao mesmo tipo de organização interempresarial. 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.

As principais características que distinguem as redes das outras formas de aliança estratégica, segundo Lagemann (2004, p. 13-14), são:

- tamanho: enquanto que as alianças são formadas por um mínimo de duas empresas, as redes são formadas por um número maior de empresas, com um mínimo de três participantes. O próprio termo “rede” insinua a existência de um grupo maior de conexões entre as empresas;
- objetivos dos parceiros: tanto as redes como 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; e
- 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”.

Human; Provan (1997) também especificam diferenças das redes para as outras formas de aliança estratégica:

- nas redes, mesmo trabalhando em atividades conjuntas, as empresas mantêm-se independentes. Já em outras formas de AE isso não ocorre;
- nas redes, os objetivos comuns são perseguidos pelo esforço de muitos participantes, enquanto que em outras formas de AE, os atores são de números bem mais reduzidos;
- em muitas redes as inter-relações são coordenadas pelas próprias firmas da rede, e os mecanismos de coordenação são geralmente pouco formais. Em outras formas de AE, a coordenação é exercida por meio de contratos formais; e
- um dos critérios para a participação em uma rede, muitas vezes, é a proximidade geográfica pela qual os participantes

tentam alcançar objetivos comuns. Já em outras formas de AE, esta proximidade não é necessária.

Ou seja, uma rede sempre é considerada uma aliança estratégica, mas nem toda aliança estratégica é uma rede. Para Torres (2002), 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 mantêm 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 aliança estratégica.

### **2.7.5.3 Tipos de redes de empresas**

Conforme Caglio (1998) *apud* Balestrin; Vargas (2003, p. 3) e Oliver; Ebers (1998), os estudos sobre as redes de empresas se deram pelas seguintes correntes teóricas: a) teoria da economia industrial, que utilizou os custos de produção (economias de escala, de especialização, etc.) para mostrar a eficiência das redes; b) teoria das estratégias interorganizacionais, que visualizou as redes de empresas como formadoras de vantagem competitiva; c) teoria da dependência de recursos, que mostrou que a necessidade de buscar recursos complementares fez com que as empresas se unissem em rede; d) teoria da rede social, que percebeu que a posição dos participantes da rede determina e influencia as inter-relações dos participantes; e) teoria dos custos de transação, que salientou que as redes diminuem incertezas e compartilham os riscos entre os participantes, além de reduzir a ineficiência nas transações, trazendo diminuição de custos; f) teoria institucional, que evidenciou que as firmas buscavam ganhar legitimidade junto ao seu ambiente institucional quando integravam redes de empresas; e g) teorias críticas e radicais, que questionaram a eficiência das redes de empresas. Ou seja, as correntes teóricas foram se complementando paulatinamente, fazendo com que as características das redes de empresas fossem se definindo, permitindo uma caracterização dos tipos de redes de empresas existentes.

Baseando-se em duas variáveis (elos gerenciais e grau de formalização), Marcon; Moinet (2000) apresentam uma forma de classificar as redes de empresas. Para

eles, elas podem ser segmentadas em: verticais ou horizontais (variável elo gerencial), formais ou informais (variável grau de formalização). As redes de empresas verticais são semelhantes às estabelecidas entre matriz e filial, num ambiente em que a filial possui pouca autonomia jurídica e administrativa. Nessa dimensão encaixa-se a noção de “empresa em rede”, onde as parcerias são firmadas para que haja uma aproximação geográfica com os clientes, ou seja, pelo motivo da dispersão espacial. Grandes redes de distribuição alimentar, por exemplo, adotam esta aliança para conseguirem ampliar seus domínios territoriais através de alianças. Já as redes horizontais ocorrem entre empresas que se unem para coordenar conjuntamente certas atividades específicas (ações de marketing, desenvolvimento de produtos, etc), mantendo a independência gerencial de cada uma delas. Tal modelo tem um caráter de cooperação entre os participantes, propiciando um aprendizado por meio da troca de experiências entre eles. Assim, os atores concorrentes escolhem cooperar dentro de certo limite para tirarem proveito desta relação sem privar a liberdade de ação estratégica de cada participante. Os consórcios de compra, redes de colaboração, alianças tecnológicas, etc. fazem parte destas redes de empresas. Na dimensão do grau de formalização, as redes formais são aquelas baseadas em termos contratuais que estabelecem as regras de conduta entre os participantes, enquanto que as redes informais são feitas sem qualquer tipo de contrato que estabeleça as regras da parceria, baseando-se na confiança dos atores que acabam por criar um ambiente com uma cultura de cooperação e auxílio entre os atores (a troca de experiências e informações passa a ser fundamental nesta aliança).

Casaroto; Pires (2001), argumentando sobre a união de pequenas empresas, agrupam as diversas maneiras de redes existentes, em dois tipos: a) rede *top down*; e b) rede flexível de empresas. A rede *top down* acontece quando uma grande empresa coordena sua cadeia de fornecedores e subfornecedores em vários níveis, fazendo com que o fornecedor fique altamente dependente das estratégias da empresa mãe, tendo pouca flexibilidade e poder de influência nos destinos da rede. Este tipo de rede aproxima-se da definição de rede vertical proposta por Marcon; Moinet (2000), sendo muito visto na indústria automobilística (onde existem as grandes montadoras que coordenam sua cadeia de fornecedores de peças). Já as redes flexíveis de empresas aproximam-se das redes horizontais citadas acima, pois são aquelas que acontecem quando as empresas de um mesmo segmento unem-se através de um consórcio com o objetivo de juntar esforços em funções em que se necessita de uma escala maior e maior

capacidade inovativa. Neste tipo de rede, a cooperação das empresas supera a rivalidade entre concorrentes (já que as empresas são de um mesmo segmento), havendo o abandono do individualismo e das expressões do tipo “cada um por si” e “todos contra todos” para aceitar-se o concorrente como um parceiro.

As reflexões apresentadas neste trabalho dizem respeito às redes horizontais de cooperação ou redes flexíveis de empresas (que são aquelas existentes entre concorrentes que cooperam para a obtenção de objetivos comuns, firmando suas inter-relações na confiança e cooperação entre os participantes); a rede estudada nesta pesquisa encontra-se neste segmento. Assim, a partir dos próximos itens desta dissertação, toda vez que o termo “rede” for utilizado, ele estará se referindo às redes horizontais de cooperação (ou redes cooperativas).

#### **2.7.5.4 As redes horizontais de cooperação (redes cooperativas)**

As redes horizontais de cooperação ou redes cooperativas são aquelas formadas entre empresas concorrentes de um mesmo setor que buscam atingir objetivos comuns através da união de seus esforços.

Segundo Hooley et al. (2005), as redes cooperativas ou redes de colaboração surgem por meio de um agrupamento formal ou informal de empresas autônomas, com o objetivo de realizar atividades comuns, permitindo que elas se concentrem apenas em suas atividades principais (*core business*). Burt (1992) argumenta que estas relações cooperativas também são entendidas como *strong ties*, pois baseiam-se em normas de confiança, contratos de longo prazo e na previsibilidade das relações.

Para Las Casas (2000) estas redes reúnem empresas em uma entidade juridicamente estabelecida, mantendo, no entanto, a independência de cada participante. Desta forma, elas têm total autonomia para tomarem suas decisões de forma individual, mas alcançam benefícios que não encontrariam caso não se unissem com as firmas parceiras.

Como o próprio nome sugere, nas redes cooperativas a cooperação entre as empresas participantes é o eixo central da aliança entre elas. Segundo Casaroto; Pires (2001, p. 39), o IAD (Instituto Alemão para o Desenvolvimento) elaborou uma descrição

de quais são as características que se deve encontrar nas empresas para haver a cooperação entre elas, conforme explicitado no Quadro 3:

### Quadro 3 – Cooperação segundo o IAD

<b>Cooperação não demanda:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- União de todos atrás de uma liderança;</li> <li>- Uma ação totalmente sincronizada em conjunto;</li> <li>- Ausência de conflitos entre parceiros;</li> <li>- Negação de interesses divergentes.</li> </ul>
<b>Cooperação necessita de:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Troca de informações entre várias empresas;</li> <li>- Estabelecimento de um intercâmbio de idéias;</li> <li>- Desenvolvimento de visão estratégica;</li> <li>- Definição de áreas de atuação;</li> <li>- Análise conjunta dos problemas e solução em comum;</li> <li>- Definição das contribuições dos parceiros</li> </ul>

**Fonte:** elaborado pelo autor. Adaptado de Stamer et. al., 1997.

No Brasil existem muitos casos de formação de redes cooperativas. Os setores de varejo farmacêutico (Redes Farmáxima, Multidrogas, Farmavip, Netfarma, etc.), autopeças (Rede Tem Peças), material de construção (Rede Construlider), papelaria (Rede Brasil Escolar), etc. são apenas alguns exemplos desta organização interempresarial. Cada rede de colaboração possui suas especificidades, mas algumas características são comuns em todas elas: a) apesar da burocracia baixa, para fazer parte de uma rede horizontal a empresa precisa passar por uma avaliação da administração (consórcio) da rede, na qual serão analisados a história desta empresa, seu tamanho, sua relação com os fornecedores, etc.; b) existem critérios de seleção (tempo de funcionamento, receita mensal mínima, distância mínima (em quilômetros) para outros sócios da mesma rede, histórico de ser uma empresa que honra seus compromissos em dia, etc.) para se conquistar a permissão para participar da rede; c) para ter acesso aos serviços da rede cada empresa participante paga uma taxa mensal à mesma (esta taxa não pode ser comparada aos *royalties* pagos numa franquia, pois são de montante bem mais baixo do que este); d) para sair da rede, a burocracia e os custos são baixos; e) a rede

contrata empresas terceirizadas (como as centrais de compras), conhecidas como consórcios, segundo Casaroto; Pires (2001), para realizarem serviços para todos os participantes da aliança estratégica; e f) os participantes mantêm total autonomia administrativa, tomando decisões conforme aquilo que acham melhor para os seus estabelecimentos.

Assim, percebe-se que existem características pontuais que distinguem as redes de cooperação das outras formas de aliança estratégica citadas neste trabalho. O Quadro 4 mostra quais são estas diferenças.

**Quadro 4: Comparação entre Redes de Cooperação e outras Alianças Estratégicas**

	<b>Redes Horizontais de Cooperação</b>
<b>Joint Venture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nas <i>Joint Ventures</i> há predominância de grandes empresas, enquanto que nas redes, as MPE também participam;</li> <li>- nas <i>Joint Ventures</i> cria-se uma outra empresa, a partir de empresas distintas, havendo interseção do Ativo das empresas-mãe, enquanto que nas redes cada empresa atua autonomamente;</li> <li>- muitas empresas fazem parte de uma rede, enquanto que nas <i>Joint Ventures</i> este numero é sempre pequeno;</li> <li>- nas <i>Joint Ventures</i> há uma formalização grande da coordenação, enquanto que nas redes esta formalização é baixa.</li> </ul>
<b>Cluster e APL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- há formação de redes em todos os Segmentos econômicos, enquanto que o <i>cluster</i> é, predominantemente, industrial;</li> <li>- no <i>cluster</i> há uma atração de agentes complementares para a região onde houve a sua formação, enquanto que nas redes os fornecedores, trabalhadores especializados e técnicos não são atraídos;</li> <li>- no <i>cluster</i> há uma total concentração geográfica dos participantes, enquanto que nas redes esta concentração não é tão grande.</li> </ul>
<b>Franquia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nas redes há independência dos participantes, enquanto que nas franquias, o franqueador toma as decisões, limitando a administração do franqueado;</li> <li>- o custo e a burocracia para uma empresa fazer parte de uma rede são baixos, enquanto que nas franquias paga-se uma taxa alta para a concessão da utilização da marca, bem como a burocracia é elevada;</li> </ul>
<b>Incubadora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- as Incubadoras acolhem empresas de setores econômicos diferentes, enquanto que nas redes, os participantes são do mesmo setor (concorrentes);</li> <li>- nas Incubadoras há o compartilhamento da mesma infra-estrutura básica (espaço físico), enquanto que nas redes cada participante tem o seu próprio ponto de venda;</li> <li>- as instituições de apoio têm papel central nas Incubadoras, enquanto que nas redes elas não são parceiras centrais;</li> <li>- existe um tempo limite para estar em uma Incubadora, enquanto que nas redes as empresas permanecem associadas por quanto tempo quiserem;</li> <li>- nas redes as empresas buscam um mesmo objetivo, enquanto que nas Incubadoras cada empresa traça seu objetivo individual;</li> <li>- as Incubadoras são formadas por empresas de cunho tecnológico, enquanto que nas redes qualquer tipo de empresa pode criar uma associação.</li> </ul>

**Fonte:** elaborado pelo autor



### 2.7.5.5 Como as redes cooperativas obtêm vantagem competitiva

Já foi visto no capítulo anterior que as alianças estratégicas trazem vantagem competitiva aos seus participantes. Por isso, estes benefícios também são alcançados pelas empresas participantes de redes cooperativas, mas alguns deles são mais característicos deste tipo de inter-relação empresarial.

Segundo Haley (1997, p. 592), as redes podem contribuir para manter um ambiente que protege as competências centrais e a vantagem competitiva das empresas. Casaroto; Pires (2001, p. 47) afirmam que as redes de empresas e as relações sólidas e de longo prazo podem conferir um suporte estratégico e operativo que permite a conquista de vantagens competitivas às empresas. Bronzo; Honório (2005, p. 8) reforçam esta idéia dizendo

As empresas que entram em um circuito relacional e encontram-se inseridas em uma estrutura em rede, sejam elas pequenas, médias ou grandes empresas, tenderão a se especializar em atividades para as quais suas capacidades e competências ofereçam alguma vantagem comparativa diante de seus concorrentes diretos ou potenciais.

As origens para a obtenção destas vantagens competitivas foram descritas por Ebers; Jarillo (1998):

- aprendizado mútuo: trará melhor suporte para o desenvolvimento de produtos;
- co-especialidade: devido à soma de esforços entre as firmas, elas tornam-se lucrativas em novos nichos de mercado;
- melhor fluxo de informação: trará uma coordenação melhor do fluxo de recursos, reduzindo a incerteza nas relações que é responsável por boa parte dos custos de transação (segundo Nohria (1992), as redes permitem um acesso rápido a recursos e *know how* que não podem ser produzidos internamente de forma individual); e
- economias de escala: resultantes de investimentos, compras e vendas em conjunto.

De acordo com Kotler (1998), Las Casas (2000) e Puga (2000), os principais benefícios de se fazer parte de uma rede horizontal de cooperação são:

- acesso ao crédito e à capacitação gerencial;
- redução de custos com o 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.

Ou seja, quando as empresas se unem nas redes, os benefícios não ficam restritos apenas ao melhor poder de barganha (já que juntas conseguem comprar um volume de produtos dos fornecedores muito maior do que quando compram individualmente). O aspecto cooperativo destas redes faz com que a troca de informações entre empresas que trabalham no mesmo segmento econômico fortaleça as suas posições de mercado, já que elas conseguem acompanhar e implementar mudanças que deram certo em outras empresas participantes da rede. A maneira de pensar e agir cooperativamente traz uma união de esforços que beneficia todos os participantes da rede, pois eles conseguem superar os obstáculos através da ajuda mútua, bem como planejam o futuro da rede de forma mais profissional e consistente.

Nessa nova óptica, a empresa não necessita ter de fazer uma escolha estratégica única entre liderança de custos ou diferenciação, como afirma Porter, mas pode garantir vantagens competitivas oriundas de ambas as opções estratégicas por ele propostas (CASAROTO; PIRES, 2001, p. 31).

#### **2.7.5.6 Problemas que podem surgir nas redes cooperativas**

Hage; Alter (1997) comentam que a coordenação das redes torna-se mais complexa, em função da autonomia dos membros e da complexidade dos processos decisórios. Assim, segundo Uzzi (1997), quando uma firma estiver muito embutida

(*overembedded*) numa rede, o acesso desta a novas oportunidades e informações torna-se paradoxalmente mais complexo, pois as mesmas relações fortes e coesas que levam uma organização a se diferenciar de outras no campo competitivo, podem reduzir a rede de relações, fazendo com que a adaptação à dinâmica ambiental torne-se mais difícil, já que ela começa a restringir a amplitude da busca de informação. Ou seja, para Burt (1992), a maior coesão e densidade de relacionamento entre os participantes da rede permitem a troca de informações refinadas, reciprocidade, normas cooperativas, entre outras; entretanto, estas relações fortes e duradouras podem dificultar o acesso desses atores a novas informações que circulam fora daquele ambiente restrito.

Os participantes das redes de empresas devem, então, tirar o máximo de proveito dos benefícios causados pela maior facilidade do fluxo da informação, sem se acomodar apenas com estas fontes de informação. Na era da informação, os dados relevantes devem ser buscados continuamente e em vários canais ao mesmo tempo, não havendo espaços para limitações delas. Caso contrário, as redes podem abrir brechas para que outras firmas e organizações as superem, através do aproveitamento de oportunidades percebidas por informações diferentes daquelas geradas dentro de uma rede de empresas.

O compartilhamento das informações também pode trazer problemas individuais para a empresa, caso ela não selecione qual informação pode estar passando ao seu parceiro da rede, pois este também não deixa de ser seu concorrente. Porter (1986, p. 113) esclarece esta questão articulando que:

(...) a informação é crucial tanto para movimentos ofensivos quanto para defensivos. Às vezes, o fornecimento seletivo de informação pode servir a propósitos muito úteis (...) na comunicação do compromisso (...), mas muitas vezes a informação quanto a planos ou intenções pode tornar mais fácil para os concorrentes a formulação de sua estratégia (...). Assim, a revelação seletiva de informações sobre si mesma é um recurso de extrema importância para a empresa (...). A revelação de qualquer informação deve ser feita apenas como uma parte integrante da estratégia competitiva.

Ou seja, a informação imperfeita sobre o potencial do parceiro aumenta os riscos da empresa se expor a um comportamento oportunista do parceiro da rede (GULATI, 1999).

Segundo o BNDES (2000), outro problema que pode surgir nas redes é não pensar nas centrais de compras como figuras tributárias, fazendo com que o

fornecedor tenha que emitir uma nota fiscal para cada participante da rede, bem como entregar os produtos em cada empresa. Conforme este estudo, muitas redes tiveram seus números de associados reduzidos devido a este problema, já que os fornecedores não conseguiam se adequar, de forma lucrativa, a estas necessidades das empresas associadas da rede.

### **2.7.5.7 Os consórcios das redes cooperativas**

De acordo com Casaroto; Pires (2001), as empresas participantes de uma rede cooperativa unem-se por um consórcio, que seria uma terceira empresa criada pelos consorciados para administrar os interesses dos mesmos. Ou seja, quando as empresas concorrentes decidem cooperarem entre si, elas não têm como coordenar suas atividades conjuntas; por isso, elas criam uma terceira empresa totalmente independente para cuidar da administração dos interesses mútuos dos participantes, fazendo com que o consórcio simule a administração de uma grande empresa, mantendo a flexibilidade de atendimento dos pedidos diferenciados dos vários participantes da rede. Assim, quando há a formação da rede

(...) é necessária a institucionalização de instrumentos que assumam parcialmente funções de gerência e que tenham condição de manter um estoque de informações que, na maioria das vezes, não pode ser realizado ou mantido pela empresa isoladamente (CASAROTO; PIRES, 2001, p. 49).

Conforme estes autores, os consórcios, normalmente, são empresas privadas de serviços, mas empresas mercantis e até instituições podem assumir o papel de um consórcio, desde que ele sempre represente a concentração e a solução de problemas comuns às empresas, espelhando esta realidade.

Para a configuração de tais consórcios são necessários poucos profissionais, porém estes devem ter grande capacidade técnica e relacional, além de conhecerem muito intimamente as empresas participantes do consórcio, seu ambiente de ação e o mercado de produtos, tecnologia e serviços relacionados. Casaroto; Pires (2001) dizem que o essencial na determinação do consórcio é a existência de forte aliança entre

empresas e instituições diretamente interessadas em sua criação, que, conjuntamente, determinarão quais objetivos este instrumento terá e quais os tipos de atividade deverá desenvolver.

A abrangência dos consórcios se dá em muitos níveis (fabricação do produto, valorização do produto, valorização da marca, desenvolvimento de produtos, comercialização, exportação, padrão de qualidade, obtenção de crédito e capacitação profissional) e os principais serviços que prestam são:

- divulgar informações recolhidas no ambiente de atuação das empresas associadas, indicando novas oportunidades a serem exploradas;
- fazer pesquisas de mercado;
- promover a campanha de marketing dos participantes da rede;
- oferecer serviços financeiros aos consorciados (descobrir e encaminhar a fontes de financiamento; elaborar projetos financeiros, etc.);
- organizar a participação das empresas associadas em feiras nacionais e internacionais;
- oferecer consultorias para sanar problemas comuns ou específicos dos participantes (contábil, jurídica, em comércio exterior, etc.);
- organizar projetos da rede; e
- promover convenções e *meetings* entre os participantes da rede e com atores representativos (fornecedores, governo, entre outros) para haver uma troca de experiências adquiridas e para discutir-se as tendências e expectativas futuras.

#### **2.7.5.8 As centrais de compra das redes cooperativas**

Uma das maiores dificuldades dos micro e pequenos empresários é a falta de poder que eles têm para negociar com seus fornecedores, já que, isoladamente, os pequenos empreendimentos não conseguem comprar em quantidade suficiente que lhes garantam preços mais baixos e melhores prazos de pagamento.

Segundo Martinelli; Almeida (1998), a dinâmica do poder e da dependência são fatores importantes que determinam a performance em uma negociação. Eles contam que os poderes podem ser divididos de acordo com a origem dos mesmos: a) os *poderes pessoais* são aqueles natos, presentes em qualquer situação, independente do papel desempenhado, dos conhecimentos e das habilidades, presentes na essência de cada negociador; e b) os *poderes circunstanciais* estão relacionados à situação, momento, influência do meio ou tipo de negociação específica, onde o ambiente age como influenciador da negociação.

Estes autores pregam que a negociação deve ser feita por profissionais que conheçam as artimanhas de todo o processo de fechamento de um negócio, não havendo espaço para negociadores amadores. Isto se deve ao fato de que existem variáveis na negociação que são melhores elaboradas por pessoas que tenham experiência no assunto. O tempo, ou melhor, o limite do tempo é uma dessas variáveis, já que as concessões feitas em uma negociação geralmente acontecem próximas dos prazos finais, ou seja, quanto mais uma parte souber estimar o prazo-limite do oponente maior será o seu poder na negociação. A outra variável é a informação e se refere ao efeito de informar-se acerca de alguém ou de algo como forma de ajudar a avaliação de uma realidade para, a partir disso, serem tomadas as decisões.

Segundo Hiroshi (2000), para que o modelo de redes cooperativas possa se tornar mais competitivo, as empresas devem buscar a profissionalização das operações, que ocorre por meio de informatização, diversificação do mix de produtos e alianças estratégicas com fornecedores. Nestas relações com os fornecedores, Parente (2000) aponta três tipos possíveis de organização de compras: a) organização de compras centralizadas (as decisões são tomadas em um escritório central, havendo vantagens nos descontos dos fornecedores, melhor integração de esforços e maior controle sobre a gestão de produtos. As desvantagens são menores agilidade, flexibilidade e adequação às necessidades peculiares de cada loja. Segundo o autor, a compra centralizada seria especialmente adequada quando as lojas estão geograficamente próximas, e quando as unidades são de pequeno porte); b) organização de compras descentralizadas (as decisões são tomadas em cada loja individualmente. Esse tipo de organização é praticado quando as lojas estão geograficamente dispersas e quando as lojas alcançam volumes de vendas e compras expressivos); e c) organização de compras semi-descentralizadas (incorpora as vantagens das duas anteriores, pois envolve a negociação centralizada dos produtos mais

importantes com as decisões descentralizadas quanto ao complemento do mix de produtos e a definição dos volumes de compras).

Hiroshi (2000), citando como exemplo os pequenos supermercados, aponta que uma das melhores estratégias apontadas e defendidas para as pequenas empresas é a formação de redes de compras ou centrais de compras, nas quais as lojas se unificam para aumentar o poder de negociação junto à indústria fornecedora. Hamel et al. (1989), Jarillo (1998) e Rodrigues (2001) complementam esta visão argumentando que a formação de centrais de compras tem sido um modelo muito interessante, uma forma moderna, estratégica e inovadora de se fazer negócios, já que fortalece as alianças com os fornecedores na busca de melhores resultados e vendas.

As centrais de compras das redes cooperativas normalmente são empresas terceirizadas pelos próprios associados da rede (ou a própria entidade representativa do consórcio), tendo como trabalho principal a negociação de produtos, preços, prazos e entrega junto aos fornecedores dos participantes da rede, que trazem compras em larga escala, com preços menores, ajudando na diminuição do nível de estoque geral das empresas, desobrigando-as de comprar individualmente em larga escala, com o conseqüente custo do armazenamento (CASAROTO; PIRES, 2001). Como a atividade das centrais de compra se concentra na negociação, elas podem contar com profissionais especializados que conseguem tirar o máximo de proveito da roda de negócios. Assim,

Por meio das centrais de compras as empresas de pequeno e médio porte podem ter suas compras efetuadas por compradores profissionais que desenvolvem, exclusivamente, esta atividade, utilizando o processo especializado de compras. Como vantagens dessas centrais, pode-se citar: a redução dos preços de compra, devido ao volume elevado e ao poder de barganha que a central possui, e que, isoladamente, as empresas não teriam, além da ampliação dos prazos de pagamento. Isso leva as empresas associadas aumentarem suas margens operacionais e, por conseqüência, serem competitivas no mercado (CHAVEZ, 2002, p.135).

Outra característica das redes cooperativas é que o associado não é obrigado a comprar os produtos nas empresas com os quais a central de compras negociou, podendo comprar de outros fornecedores quando assim o quiser. Desta forma, cada loja tem liberdade de pesquisar e negociar individualmente com qualquer fornecedor que lhe convenha, fazendo com que as compras tenham os benefícios da organização

semi-descentralizada apontada por Parente (2000). Isto é importante porque muitas vezes o associado precisa repor (emergencialmente) poucas unidades de mercadorias do seu estoque, não havendo a necessidade de se esperar pelos resultados obtidos pela central de compras (durante as negociações) para que ele efetue a compra.

O sistema combina a vantagem da centralização de grandes volumes com a agilidade da descentralização para atender eficazmente as necessidades e peculiaridades do mercado local de cada loja (MORGADO; GONÇALVES, 1999, p. 150).

No Quadro 5 estão as características gerais das centrais de compras das redes cooperativas, tendo como base um estudo feito no setor supermercadista.

**Quadro 5: Características, Dificuldades, Benefícios e Ações Fundamentais das Centrais de Compras**

<b>Características Gerais</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Benefícios</b>	<b>Ações Fundamentais</b>
Formada por pequenos supermercados independentes	Ampliar o foco: não apenas “compras”	Compartilhamento de custos, troca de experiências	Defender (presidente da central) os interesses dos associados
Idade: média de 3 anos	Adaptar o <i>mix</i> de produtos às necessidades de cada associado	Redução no custo do frete e nos preços dos serviços	Contratar profissionais exclusivos para gerenciar as centrais
Empresas que se uniram para comprar, essencialmente, produtos básicos, mas ampliaram as atividades	Bi-tributação e taxa elevada de contribuição para empresas menores	Preço mais competitivo, ampliação do <i>mix</i> e aumento das vendas	Adotar ferramentas tecnológicas para agilizar processos de pedidos
Crescimento lento	Padronizar as lojas	Aumento de linha de crédito	Ampliar a comunicação entre os associados
Amadurecimento Contínuo	Interesses conflitantes dos associados, legislação do presidente em causa própria e falta de confiança	Possibilidade de melhorar o treinamento e crescimento dos profissionais da empresa	Estimular que os associados tenham cultura empresarial semelhante e objetivos definidos
Objetivo central de sobreviver em um ambiente competitivo	Dificuldade de acesso direto às grandes indústrias	Vantagens na negociação	Ampliar o conceito de central de compras para central de marketing

**Fonte:** GHISI et al. (2003) com base nas informações obtidas em Lukianocenko (2001) e Martinelli (2000).



## 3 – MICROEMPRESA

### 3.1 Introdução

A importância sócio-econômica das micro e pequenas empresas (MPE) no cenário brasileiro cresceu muito nas últimas décadas. Segundo Longenecker et al. (1998), a participação das pequenas empresas na economia veio diminuindo durante muitas décadas e, somente após os anos 70, ela voltou a crescer. Isto aconteceu porque as grandes empresas passaram a enxugar suas estruturas e as pequenas empresas começaram a aumentar sua participação na economia. Tal argumentação é apoiada por Daft (1999, p. 3):

As maiores empresas não podem mais dominar o seu setor dentro de um ambiente de rápidas mudanças no mercado global. As empresas precisam reduzir os custos, freqüentemente utilizando o trabalho de empresas menores ou *freelancers* e direcionar seus recursos para a atividade principal vendendo todas as operações não essenciais.

Atualmente,

as MPE têm importante papel na estabilidade e mobilidade social, atuando como um “colchão” entre as tecnologias e estratégias de terceirização adotadas pelas grandes empresas e a necessidade dos cidadãos buscarem no trabalho sua ocupação, renda, cidadania e autoestima (\_\_\_SEBRAE, 2004c, p.5).

Ou seja, apesar de nominalmente serem reconhecidas como pequenas, as empresas menores são muito grandes no que tange a sua relevância e importância para

a sociedade e economia brasileiras, havendo uma necessidade delas serem compreendidas em suas particularidades.

No entanto,

(...) se observarmos a literatura existente sobre pequenas empresas e o discurso da maioria dos pequenos empresários, fatalmente chegaremos à lamentável conclusão de que a pequena empresa é entendida como uma grande empresa que ainda não cresceu. (NAKAMURA, 1999, p. 34).

Assim, devido a sua relevância e as suas particularidades, as MPE devem ser entendidas como possuidoras de uma dimensão particular e diferente das grandes organizações e, por esta razão, torna-se necessário estudar um enfoque diferenciado de gestão para estas empresas (LEONE, 1999).

### 3.2 Conceito de Micro e Pequena Empresa (MPE)

Existem duas formas clássicas de classificação do porte das empresas brasileiras. Uma pelo modelo utilizado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e outra pela legislação tributária brasileira.

O SEBRAE adota o critério estabelecido pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), classificando as empresas segundo o número de funcionários que possuem. O quadro 6 mostra o critério adotado pelo SEBRAE para classificação das empresas:

**Quadro 6: Classificação das Empresas Segundo o Número de Funcionários**

Porte	Número de Empregados por Tipo de Empresa	
	<u>Indústria</u>	<u>Comércio e Serviços</u>
Microempresa	até 19 funcionários	até 09 funcionários
Pequena Empresa	de 20 a 99 funcionários	De 10 a 49 funcionários

Fonte: SEBRAE, 2004b.

O Governo Federal, para fins de tributação e vigência do SIMPLES<sup>4</sup> (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte), classifica as empresas considerando o faturamento bruto anual delas, de acordo com a Lei Federal nº 9.841, de 05/10/99, que aprovou o novo Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Nessa lei, no Decreto 5.028/2004, encontram-se os limites de faturamento de cada tipo de empresa, conforme mostra o Quadro 7.

**Quadro 7: Classificação das Empresas Segundo o Faturamento Bruto Anual**

<b>Porte</b>	<b>Faturamento Bruto Anual</b>
Microempresa	até R\$ 433.755,14/ano
Pequena Empresa	de R\$ 433.755,15/ano Até R\$ 2.133.222,00/ano

Fonte: SEBRAE, 2004b.

Neste estudo será utilizada a classificação baseada nos critérios do SEBRAE, pois as informações que embasam este capítulo foram tiradas das pesquisas realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e IBGE.

<sup>4</sup> O SIMPLES está em vigor desde 1.º de janeiro de 1997, instituído pela Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996. Ele consiste no pagamento unificado dos seguintes impostos e contribuições: IRPJ, PIS, COFINS, CSLL, INSS Patronal e IPI (se for contribuinte do IPI). O imposto simplificado a ser recolhido pela empresa tem como base de cálculo a receita bruta mensal, sobre a qual é aplicado um percentual, que varia de 3% a 8%, conforme a receita anual da empresa, e mais 0,5% se a empresa for contribuinte do IPI. Assim, o SIMPLES veio para tentar suavizar a tributação das microempresas e empresas de pequeno porte e tentar tornar menos complexo o pagamento de tributos. Fonte: <http://www.sebrae.com.br/>

### 3.3 Características Gerais das MPEs

Em uma pesquisa do IBGE (2003) foram apresentadas as principais características das micro e pequenas empresas, conforme demonstração abaixo:

- baixa intensidade de capital;
- altas taxas de natalidade e de mortalidade (demografia elevada);
- forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- poder decisório centralizado;
- estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- registros contábeis pouco adequados;
- contratação direta de mão-de-obra;
- utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada; e
- maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro.

Leone (1999) também faz uma relação das principais características das MPE, de acordo com o Quadro 8:

**Quadro 8: Especificidades das Pequenas Empresas**

<b>Organizacionais</b>	<b>Decisionais</b>	<b>Individuais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- pobreza de recursos;</li> <li>- gestão centralizada;</li> <li>- situação extra-organizacional incontrolável;</li> <li>- fraca maturidade organizacional;</li> <li>- fraqueza das partes no mercado;</li> <li>- estrutura simples e leve;</li> <li>- ausência do planejamento formal;</li> <li>- fraca especialização;</li> <li>- estratégia intuitiva e pouco formalizada;</li> <li>- sistema de informações simples.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tomada de decisão intuitiva;</li> <li>- horizonte temporal de curto prazo;</li> <li>- inexistência de dados quantitativos;</li> <li>- alto grau de autonomia decisional;</li> <li>- racionalidade econômica, política e familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- onipotência do proprietário-dirigente;</li> <li>- identidade entre pessoa física e pessoa jurídica;</li> <li>- dependência diante de certos empregados;</li> <li>- influência pessoal do proprietário-dirigente;</li> <li>- simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal;</li> <li>- propriedade dos capitais;</li> <li>- propensão a riscos calculados.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo autor. Adaptado de Leone (1999, p. 94)

Como visto, as micro e pequenas empresas possuem administração centralizada e uma estrutura muito simples que necessita de quantidades menores de unidades ou funções administrativas. A satisfação dos familiares, empregados e proprietário é melhor atendida quando não existe uma estrutura funcional sofisticada. Leone (1999) aponta que a fluidez das informações está diretamente associada às estruturas adotadas pelas pequenas e médias empresas: a inexistência de níveis hierárquicos intermediários permite o contato direto com e entre os empregados, o que facilita o desenvolvimento de informações importantes (a utilização de nomes pessoais e o tratamento informal ilustram essa realidade). Essa aproximação ajuda a formação e a evolução de forte cultura organizacional na empresa, a medida que cada um possa progredir com esse crescimento.

A globalização e ou aumento da concorrência também permite às empresas de pequeno porte a vantagem de se flexibilizarem e fornecerem respostas mais rápidas que as grandes empresas com economia de escala (DAFT, 1999, p. 103).

Assim, a flexibilidade das MPE e sua capacidade de adaptação a ambientes incertos (em constante mutação) facilitam a gestão destas empresas num mundo altamente seletivo e concorrido. A agilidade com que elas reagem às mudanças indica sua propensão de ganhar novas experiências e conquistar oportunidades. A estrutura mais enxuta das MPEs em relação às grandes empresas permite que as informações circulem mais rapidamente, agilizando o processo de tomada de decisão. Ou seja, as MPEs possuem uma estrutura baseada em características que lhes dariam algumas vantagens sobre as grandes empresas, caso elas fossem exploradas da maneira correta.

No entanto, a falta de profissionalismo impulsiona o sócio-gerente da empresa a tomar decisões individualmente, principalmente por tais decisões poderem gerar muitas perdas. Leone (1999) esclarece que para o dirigente, é preferível agir só e guiado mais pela sua sensibilidade do que pelos meios técnicos de administração fornecidos pela ciência às empresas dotadas de uma organização administrativa sofisticada. Como o processo decisório é realizado por uma única pessoa, as atitudes tomadas são relacionadas diretamente à cadeia de valores do sócio-gerente, ou seja, passa a vigorar o perfil do dono. O dirigente se recusa a delegar funções, principalmente por não ter formalizado esses procedimentos. Fortemente envolvido no seu negócio, a direção do dono é pessoal e efetiva, exercendo seu poder de gestão e de controle de maneira que os objetivos da empresa sejam determinados pelos seus próprios objetivos.

Com isso, o proprietário tem como objetivo em sua empresa, sua aspiração pessoal, tornando-a eficaz, quando ele consegue vê-la prosperar financeiramente. Pode-se dizer que a Pessoa Jurídica (empresa) é substituída pela Pessoa Física do proprietário em muitas situações, traduzindo uma identidade total entre as duas. Se a vida pessoal do proprietário vai bem, o negócio é favorecido; caso contrário, fatores particulares podem afetar negativamente.

Assim, aquilo que poderia trazer benefícios frente às grandes empresas acaba sendo desperdiçado pela forma amadora como o proprietário administra a sua empresa.

As pequenas empresas operam no mesmo ambiente que as grandes empresas bem-estabelecidas e são afetadas pelas mesmas mudanças drásticas: competição global cada vez mais acirrada, rápidas mudanças tecnológicas, ambientes em constante mudança, a necessidade de fazer mais com menos e novos desafios com origem nas mudanças demográficas na população e na força de trabalho. Algumas vezes, as

pequenas empresas estão em melhores condições de sobreviver ao caos, por causa de sua flexibilidade e agilidade. Entretanto muitos empreendedores estão tão concentrados na operação do dia-a-dia que não têm uma perspectiva a longo prazo, necessária ao crescimento contínuo (DAFT, 1999, p. 115).

### **3.4 Importância Sócio-econômica das MPEs**

Cher (1990) ressalta a importância socioeconômica das MPEs, dizendo que elas têm papel fundamental: na geração de riqueza, absorção de mão-de-obra, flexibilidade locacional que colabora com a interiorização do desenvolvimento, caráter majoritariamente nacional e uma maior capacidade de reação ao mercado em relação às grandes empresas.

De acordo com Segenberger et al. (1991), o aumento da importância econômica das pequenas empresas se deu após as mudanças no ambiente empresarial, refletidas na turbulência do mercado internacional, na instabilidade da demanda, e na alteração das necessidades dos consumidores. Essas transformações tornaram as grandes unidades de produção defasadas e não lucrativas, enquanto as pequenas empresas, com suas estruturas mais flexíveis, tiveram melhores condições para crescerem.

Segundo La Rovere (1999), as micro e pequenas empresas vêm sendo há muito tempo alvo de atenção de analistas econômicos devido ao seu potencial de geração de renda e de emprego. No pós-fordismo, esta atenção se intensifica na medida em que os atributos de flexibilidade e rapidez de adaptação às demandas do mercado características de muitas MPEs são valorizados.

As MPEs são fontes geradoras de emprego e renda, sendo consideradas o motor do desenvolvimento econômico de uma sociedade, uma vez que, por uma questão natural, os seus negócios tendem ao crescimento, são estimuladores de competência e como consequência, produzem grandes trocas nos participantes dos mercados e na política de preços e são permanentes fontes de inovação, já que sua necessidade de descobrir e desenvolver novas oportunidades em mercados que se encontram estancados obriga estas empresas a terem a inovação como uma prática constante, como uma condição imprescindível para a obtenção das devidas condições para a competitividade (CÂNDIDO; ABREU, 2000, p. 2).

Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), no Brasil existem 4,6 milhões de empresas, sendo que, desse total, 99% são micro e

pequenas empresas. Os pequenos negócios (formais e informais) também respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado (\_\_\_SEBRAE, 2004d). Dados retirados de uma pesquisa do SEBRAE-SP (2006) apontam que as micro e pequenas empresas têm papel diferenciado na economia e na sociedade: elas são responsáveis por 20% de tudo que é produzido (PIB); empregam 56% das pessoas com carteira assinada; detêm 28% do faturamento do setor privado; e ainda respondem por 2,0% do valor total das exportações brasileiras. Longenecker et al. (1998, p. 34) discutem a sua contribuição econômica para a nação:

Como parte da comunidade empresarial, as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação. Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Assim, sua contribuição econômica é similar àquela das grandes empresas. As pequenas empresas, no entanto, possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniaturas das grandes corporações. Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência.

A própria existência de um grande número de MPEs na economia leva a uma menor concentração de mercado, induzindo uma melhor distribuição de renda. Ou seja, uma estrutura de mercado menos concentrada permite maior dinamismo, além de proporcionar a redução dos problemas inflacionários decorrentes da existência dos oligopólios com grande poder sobre o estabelecimento de preços no mercado (KRUGLIANSKAS, 1996).

De acordo com dados da RAIS (2001), de 1995 a 2000, as empresas de 100 ou mais funcionários criaram apenas 88.100 empregos. No mesmo período, as empresas de até 99 funcionários (micro e pequenas empresas) criaram 1,9 milhão de empregos (CUNHA, 2002).

A importância sócio-econômica das MPE é refletida na escolha estratégica do governo que, através de programas de incentivo às pequenas empresas, modificou a forma de organização da produção, do emprego e do trabalho. Tais incentivos também são refletidos nos constantes (e cada vez mais frequentes) programas de financiamento voltados para as MPEs (microcrédito) que têm como finalidade destinar recursos financeiros para que este segmento possa acompanhar as transformações do mercado (WOODWORTH, 2000). Para Pinheiro (1996), os programas de apoio às micro



e pequenas empresas visam oportunidades de auto-emprego, transferência de iniciativas informais para o setor formal da economia e redução da pobreza através da geração de novas fontes de renda.

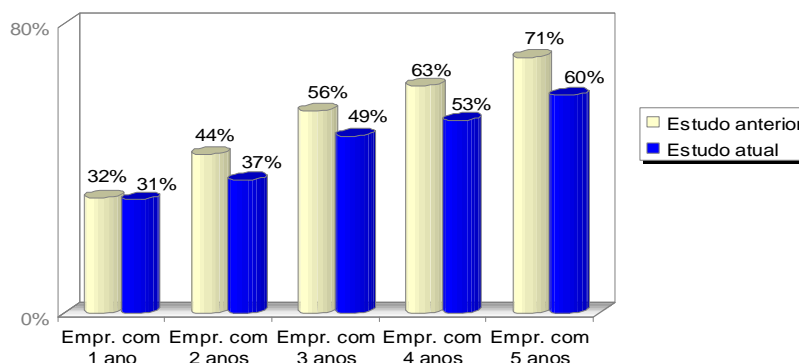
Para Motta (2000), os aspectos econômicos e sociais das MPEs são complementares, pois, à medida que as pequenas empresas se adequaram às mudanças do ambiente, crescendo no mercado, as políticas governamentais perceberam a importância desse segmento, adotando políticas de incentivo para o seu desenvolvimento.

### 3.5 Mortalidade e Redes de Cooperação nas MPEs

Apesar de toda a importância atribuída para as micro e pequenas empresas, esse segmento tem uma alta taxa de mortalidade que traz grandes prejuízos financeiros e sociais ao país. Conforme pesquisa realizada pelo Sebrae em 2003 (Gráfico 1), 31% desses estabelecimentos fecham as suas portas antes de completarem 1 ano de vida e 60% antes de atingirem 5 anos de existência, minimizando o real potencial sócio-econômico das MPE brasileiras.

Apesar do panorama positivamente expansionista das micro e pequenas empresas no Brasil, há ainda uma taxa de mortalidade elevada dos pequenos empreendimentos, principalmente nos seus primeiros anos de vida. Neste sentido, maiores esforços são necessários para a manutenção das micro e pequenas empresas no mercado, pois é significativa a sua contribuição, especialmente no que diz respeito a uma maior distribuição de renda (LABES; RODRIGUES, 1999, p. 8).

**Gráfico 1: Porcentagem de MPEs que Fecham de Acordo com seu Tempo de Vida**



Fonte: SEBRAE, 2003

Numa outra pesquisa do SEBRAE (2004), muitos fatores foram responsabilizados pelos micros e pequenos empreendedores como causadores do fechamento precoce dos seus estabelecimentos (Quadro 9). Alguns desses fatores não podem ser controlados pelos gestores desses empreendimentos (recessão econômica, falta de crédito bancário, carga tributária elevada, etc). No entanto, outros são totalmente administráveis pelos empreendedores (falta de capital de giro, problemas financeiros, local inadequado, falta de conhecimentos gerenciais, etc).

**Quadro 9: Causas das Dificuldades e Razões para o Fechamento das Empresas**

<b>Categorias</b>	<b>Ranking</b>	<b>Dificuldades/Razões</b>	<b>Percentual de Empresários que Responderam</b>
Falhas Gerenciais	1°	Falta de capital de giro	42%
	3°	Problemas financeiros	21%
	8°	Ponto/local inadequado	8%
	9°	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
			<b>Total: 78%</b>
Causas Econômicas Conjunturais	2°	Falta de clientes	25%
	4°	Maus pagadores	16%
	6°	Recessão econômica no país	14%
			<b>Total: 55%</b>
Logística Operacional	12°	Instalações inadequadas	3%
	11°	Falta de mão-de-obra qualificada	5%
			<b>Total: 8%</b>
Políticas Públicas e arcabouço legal	5°	Falta de crédito bancário	14%
	10°	Problemas com a fiscalização	6%
	13°	Carga tributária elevada	1%
	7°	Outra razão	14%
			<b>Total: 35%</b>

Obs: A questão admitia respostas múltiplas

Fonte: SEBRAE/2004a

Assim, muitos micros e pequenos estabelecimentos têm uma baixa longevidade no mercado por uma falha administrativa do próprio proprietário. Segundo Mayer (2004), o brasileiro tem no seu perfil a maioria das características necessárias para abrir um negócio: coragem, disposição, persistência e dinamismo, mas falta a ele desenvolver capacidades que são importantes ao gestor, tais como: liderança da equipe, planejamento, capacidade de controle, de avaliação, de tomada de decisão, quando as coisas estão complicadas ou problemáticas, e de inovação, de pensar novas soluções e

estratégias para surpreender mercados. O aprendizado formal é necessário, também, para despertar os talentos que muitas vezes ele tem incorporado e não aplica.

Este cenário de mortalidade nos permite levantar dois pressupostos básicos. O primeiro é de que micros e pequenas empresas bem sucedidas empregam com maior ênfase certos princípios e instrumentos da administração. O segundo é de que, ao contrário, empresas pouco competitivas ou mal-sucedidas desconhecem ou empregam-nos inadequadamente (LABES; RODRIGUES, 1999, p. 8).

Matias; Lopes Júnior (2002) apud Renisk (1990) o principal ponto fraco das pequenas empresas é a má administração – responsável por mais de 90% dos fracassos. Segundo estes autores, o fato da administração das pequenas empresas estar nas mãos de poucas pessoas, e estas, por sua vez, desconhecerem os princípios de administração e seus instrumentos básicos de gestão, causam a sua “morte”.

Embora algumas empresas grandes tenham um gerenciamento fraco, a pequena empresa parece extremamente vulnerável a essa fraqueza. A ineficiência gerencial existe em dezenas (ou até centenas) de milhares de empresas pequenas. Muitas empresas pequenas são marginais ou não-lucrativas, lutando para sobreviver a cada dia ou mês. Na melhor das hipóteses, rendem apenas uma quantia insignificante para seus proprietários. A razão para sua condição fica imediatamente evidenciada para alguém que examina suas operações. Eles ‘levam’ suas empresas, mas é exagero dizer que estas são ‘gerenciadas’ (LONGENECKER et al., 1998, p. 420).

Segundo Leone (1999), as pequenas empresas são caracterizadas por um nível de maturidade organizacional muito baixo. Ou seja, os processos de planejamento e de controle são, geralmente, pouco formalizados e quantificados, caracterizando, assim, o perfil do dirigente mais como um estrategista que corre riscos do que como o de um administrador-gestor que procura aplicar uma estratégia minimizando os riscos.

Dessa forma, as próprias decisões do microempresário acabam levando seu estabelecimento ao fechamento precoce. Os erros administrativos que ele comete têm grande relação com o fraco desempenho que sua empresa alcança. Para Drucker (1991), o pequeno empresário chega a relegar a necessidade de reflexão e planejamento, tentando administrar intuitivamente, quando a própria análise da empresa exige análises constantes.

Tanto as grandes quanto as pequenas empresas exigem um processo gerencial para dirigir e coordenar as atividades de trabalho. Se esse processo de dirigir e coordenar for bem executado, contribui para a produtividade e lucratividade, qualquer que seja o tamanho dos negócios (LONGENECKER et al., 1998, p. 419).

Ou seja, conforme Morris (1991), apesar da alta mortalidade das MPEs, a maioria delas poderia sobreviver se fizesse uma preparação adequada, planejando antecipadamente com base em conhecimento ao invés de fantasia (ou seja, administrando a empresa e não levando a empresa). Resnik (1990) salienta que a boa administração é responsável pelo sucesso da pequena empresa e que esta administração eficiente pode ser aprendida.

No entanto, devido às características das MPEs (baixa intensidade de capital e mão-de-obra pouco qualificada), esta administração mais profissional se torna muito difícil, pois muitos pequenos empresários (que são aqueles que realmente tomam as decisões administrativas) não têm conhecimentos gerenciais sólidos para garantirem esta administração. Isoladamente, as MPEs não têm condições financeiras de investirem em treinamentos gerenciais para melhorarem a maneira como administram seus estabelecimentos. Além disso,

A complexidade das empresas modernas, fruto do elevado nível de competitividade e de avanços tecnológicos recentes, provocou um aumento considerável na quantidade e complexidade das decisões administrativas. Princípios tradicionais de administração hoje são insuficientes para resolver os problemas de decisão com que os administradores defrontam (CASAROTO; PIRES, 2001, p. 88).

Assim, neste contexto, a participação em redes de cooperação aparece como uma possibilidade destas empresas alcançarem níveis administrativos mais profissionais, no qual o empreendedor toma as rédeas da administração da empresa, planejando, antecipando e investindo com base em informações adquiridas e não através de devaneios e fantasias. Mitra (2000) diz que técnicas administrativas modernas e competitivas podem ser alcançadas pelas pequenas empresas com sinergias derivadas das cooperações produtivas e de aprendizagem (entre as firmas) baseadas em confiança, franqueza, reciprocidade e voluntarismo. Além disso, como já foi visto, as redes possibilitam acesso a treinamentos para os funcionários e assessorias gratuitas que auxiliam o pequeno empresário na tomada de decisões (as assessorias administrativas abordam questões como disposição do *layout*, manutenção de estoque, marketing, entre

outros). Além disto, as redes contam com profissionais terceirizados experientes (das centrais de compras) na área de negociação e administração, trabalhando como aliados na luta contra a falta (e a obsolescência) de conhecimentos técnicos gerenciais. Ou seja:

A pequena empresa, operando de modo individualizado, não pode mais servir como um modelo empresarial para o futuro. Ela deve além de manter os fatores de sucesso experimentados e utilizados até agora, dar um salto de qualidade equipando-se em um sistema local aberto, para investir em velocidade e responsividade, inserindo-se em redes relacionais (LUCI, 2001, p. 12).

Assim, “num mundo globalizado e altamente competitivo como o atual, só o associativismo e a união são o caminho para as pequenas empresas conseguirem força competitiva” (CASAROTO; PIRES, 2001, p. 14).

### **3.6 Perspectivas para as MPEs**

Conforme Gasques (2005), devido à importância das MPE no Brasil, várias propostas de mudanças na Lei das microempresas são feitas todos os anos tentando dinamizar este segmento. Uma das mais recentes está sendo chamada de “Mobilização pela Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas” que foi lançada no interior do Estado de São Paulo, tendo como organizadores a Frente Empresarial Paulista (formada pelo Sebrae-SP, pela Fiesp – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, Fecomércio – Federação do Comércio, Faesp – Associação dos Sindicatos de Agricultores, e Facesp – Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo). Este projeto tenta trazer mais incentivos aos microempreendedores, para que eles consigam permanecer mais tempo no mercado, conforme o Quadro 10:

**Quadro 10: Mudanças Propostas para as MPE**

<b>Item</b>	<b>Como funciona hoje</b>	<b>Proposta de funcionamento</b>	<b>Benefícios gerados às MPes pela proposta</b>
<b>SIMPLES</b>	Abrange apenas os impostos federais.	Abranger as três esferas do Poder Público.	Uniformização do sistema legal e facilitação do cumprimento das obrigações.
<b>Conceito de MPE</b>	ME: Receita Bruta Anual até R\$ 120 mil; EPP: Receita Bruta Anual até R\$ 1,2 milhão	ME: Receita Bruta Anual até R\$ 480 mil; EPP: Receita Bruta Anual até R\$ 3,6 milhões.	Incentivo para o crescimento destas empresas.
<b>Burocracia</b>	- Inscrição em mais de 10 órgãos oficiais diferentes e apresentação de mais de 90 documentos para a abertura da empresa; - Pagamento de taxas no fechamento da empresa; - Não é permitida uma suspensão temporária das atividades, sem recolhimento de obrigações.	- Unificação de cadastros no CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica); - MPE sem movimento há mais de 3 anos podem encerrar suas atividades sem pagar taxas; - Permissão de suspensão temporária.	Menor burocracia
<b>Sistema Tributário</b>	Ao ultrapassar a Receita Bruta Anual de R\$ 1,2 milhão, as empresas migram, sem escalas, para o lucro presumido.	Acrescentar faixas de cobrança de base de cálculo de impostos, acompanhando o crescimento gradual da empresa.	O sistema tributário progressivo e linear incentiva o crescimento destas empresas.
<b>Exportação</b>	As empresas optantes do SIMPLES são tributadas sobre sua receita, inclusive nos contratos feitos com outros países.	Não haver incidência de impostos sobre as receitas de exportações.	Aumento das vendas provenientes das exportações.
<b>Política de inovação tecnológica</b>	Não existe.	Destinar 20% dos recursos de tecnologia de todos os órgãos e entidades para as MPE.	Novas formas de financiamento para as MPE investirem em inovação tecnológica.

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Gasques, V. (2005).

Tais movimentos em prol de uma maior dinamização das MPes conseguem trazer bons resultados. A diminuição da burocratização na abertura de uma empresa já está acontecendo. Segundo Finetto (2005), desde agosto de 2005, abrir uma empresa no Estado de São Paulo ficou mais fácil, pois houve a implantação de um cadastro único para as empresas. Ou seja, devido a uma ação conjunta entre a Secretaria da Fazenda paulista e a Receita Federal foi criado um Programa Gerador de Dados (PGD) que tornou obrigatório o registro da empresa apenas na Receita Federal (antes o registro era feito nas duas instituições, havendo dois números de inscrição (um federal e outro estadual) que demoravam mais tempo para serem liberados), fazendo com que o mesmo número de CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) seja identificado tanto na esfera federal como na estadual, “cancelando” uma etapa do processo.

## **4 – VAREJO**

### **4.1 Definição do Conceito e Características Gerais**

Levy; Weitz (2000) argumentam que o varejo engloba o conjunto de ações de negócios que adicionam valor a produtos e serviços ofertados aos consumidores finais para uso pessoal ou familiar.

De acordo com Machado (1997, p. 27), o varejo é uma atividade de compra de mercadorias para atender ao consumidor final, havendo ainda a prestação de serviços de natureza complementar realizada no ato da transação. Assim, é interessante notar que o varejo não está restrito apenas à venda de produtos. Vários autores concordam com a idéia de que o varejo envolve também a venda de serviços, como a estadia em um hotel, aulas em uma academia de ginástica, atendimento em uma clínica medica, etc. Berman; Evans (1998) e Kotler (1998) corroboram com esta maneira de entender o varejo, pois eles definem o termo como atividades prestadas ao consumidor final, para que ele usufrua individualmente ou em conjunto-família, ou seja, atividades de venda de bens ou serviços feitas diretamente aos consumidores finais para uso pessoal.

Em contraposição aos comerciantes varejistas, existem os atacadistas. A distinção entre os dois se dá na clientela que possuem: enquanto os varejistas vendem para consumidores finais, atendendo necessidades pessoais; os atacadistas vendem para clientes institucionais que adquirem as mercadorias (em grande quantidade) para revendê-las ou para utilizá-las como insumo em suas atividade empresariais (PARENTE, 200).

Para Levy; Weitz (2000), algumas das principais funções do varejo são: fornecer variedade de produtos e serviços; dividir lotes grandes em pequenas quantidades,



manter estoques para que os produtos estejam disponíveis quando os consumidores os quiserem, fornecer serviços que facilitem a compra e o uso dos produtos pelos clientes, etc.

Conforme Santos; Costa (2002), o varejo integra funções clássicas de operação comercial: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega, sendo um tradicional absorvedor de mão-de-obra, historicamente menos qualificada que a empregada no setor industrial.

Para estas autoras, existe forte suscetibilidade do varejo à política econômica, já que o volume de vendas do varejo tem uma resposta rápida às mudanças na conjuntura macroeconômica e nos indicadores mais diretos de renda dos consumidores. Assim, “o desempenho dos diversos segmentos do comércio varejista encontra-se entre os primeiros e mais importantes sinais de aumento ou redução das atividades econômicas de um país” (BNDES, 2000b, p. 1). Esta confirmação se dá por outro estudo do BNDES (1998) que afirma que o varejo por estar na ponta da cadeia produtiva é o primeiro a sentir os efeitos do aumento ou redução das atividades econômicas de um país.

O setor sempre foi caracterizado pela capacidade de se autofinanciar, tendo em vista o fato de vender à vista e pagar a prazo, sendo, portanto, relevante a velocidade do giro das mercadorias e o volume de vendas (SANTOS; COSTA, 2002).

No Brasil, após a estabilização econômica alcançada na década de 90, a grande maioria das empresas de varejo passou a oferecer algum tipo de financiamento ao cliente final, uma vez que os juros cobrados ao consumidor excedem, em muito, a taxa de inflação e os juros praticados no mercado. Esta venda financiada, ao mesmo tempo em que potencializa negócios e diferencia serviços prestados, requer empresas capitalizadas em bases sólidas, devido ao risco de inadimplência (BNDES, 1998).

Segundo estudos do BNDES (1996; 1998) as principais características do setor varejista brasileiro são:

- absorvedor de mão-de-obra, historicamente menos qualificada que a empregada no setor industrial, caracterizando-se pela alta rotatividade do emprego;
- alta sazonalidade da demanda, tendo efeitos refletidos nas estratégias (de marketing) das empresas;

- necessidade de giro rápido dos produtos;
- forte suscetibilidade à política econômica, ou seja, o volume de vendas responde de maneira relativamente rápida às mudanças na conjuntura macroeconômica e nos indicadores mais diretos de renda dos consumidores;
- processos não otimizados herdados de períodos de alta inflação (até o início da década de 90), fazendo com que as empresas não procurassem competir com base em estratégias articuladas voltadas para a redução de preços e custos, já que as remarcações constantes de preço garantiam lucratividade financeira;
- alta concentração regional: as maiores empresas e seus fornecedores estão na região Sudeste e Sul, com exceção para fornecedores de eletrônicos;
- a atividade comercial varejista é concentrada nas regiões metropolitanas que respondem por 80% das receitas das empresas. As regiões metropolitanas de São Paulo e do Rio de Janeiro representam 36,1% do total de receita gerada;
- baixo relacionamento na cadeia de fornecimento, ficando muito restrito ao âmbito comercial (negociações de preço e formas de pagamento);
- precário fluxo de mercadorias entre fornecedor e varejista, com ausência de padronização na paletização, embalagens inadequadas, falta de planejamento de entrega, etc;
- disparidades acentuadas entre o padrão de gestão das empresas, predominando a gestão familiar;
- disparidade de qualidade entre padrões de controle interno (principalmente em estoques e compras);
- informalidade e falta de informatização nas operações; e
- indefinição de foco do negócio.

## 4.2 Conceituação Contemporânea do Varejo

De acordo com o BNDES (2000a, p. 2), a segmentação do varejo lojista pode considerar, dentre outras, diversas variáveis, tais como: produto vendido, especialização, atendimento, serviços agregados, preço, proximidade do consumidor, *mix* de mercadorias e número de itens. Assim, há o costume de se referir ao setor de comércio varejista como:

- especializado (linhas de produtos específicos) X não especializado (extensa gama de produtos, podendo abranger itens alimentícios, eletrodomésticos, artigos de cama, mesa e banho, produtos de primeira necessidade, etc);
- alimentos X não alimentos;
- seleção assistida (balconistas e vendedores auxiliam a compra dos consumidores) X auto-serviço (o cliente escolhe, pega e leva ao caixa o produto que quer comprar); e
- convencional (amplo sortimento e grandes volumes por produtos) X de desconto (estratégia de preços baixos e ênfase em produtos sazonais).

Dentro destas diversas possibilidades de classificar o varejo, este trabalho abordará o varejo especializado, pois o objeto de estudo do mesmo encontra-se neste segmento varejista.

Segundo o BNDES (2000), no Brasil, as lojas especializadas constituem o maior número de lojas brasileiras (aproximadamente 400 mil), e, em geral, são pequenos estabelecimentos, tanto em termos de vendas, como em número de empregados, localizados em centros comerciais de rua ou *shopping centers*. A atuação delas é mais local (enquanto que as cadeias de médio porte têm atuação mais regionalizada, e poucas cadeias maiores atuam em âmbito nacional) e estas lojas dedicam-se à venda de linhas de produtos específicos, oferecendo uma grande variedade de itens, tendo como característica marcante o atendimento personalizado, por meio de vendedores ou balconistas, que orientam, sugerem o produto, e realizam toda a operação, até a extração do documento de venda e a embalagem das compras efetuadas.

As lojas especializadas são, usualmente, de propriedade familiar, gerenciadas com técnicas elementares, comumente coerentes com o baixo nível de complexidade de suas atividades. Algumas habilidades, como a longa experiência no negócio, e o senso comum, predominante na gerência de lojas, asseguram a sua sobrevivência.

A Abrasce - Associação Brasileira de Shopping Centers (2002), com a finalidade de verificar, na prática, como se organiza o comércio varejista brasileiro, divide as lojas especializadas em:

- lojas de conveniência: lojas do ramo alimentício, cujos alimentos adquiridos não são destinados para consumo no local de compra, além de farmácias, armarinhos e outras;
- lojas de vestuário: englobam todas as lojas que vendem artigos de vestuário, acessórios e correlatos, como lingerie, meias e tecidos;
- lojas de artigos para o lar: englobam as lojas que vendem produtos relacionados com a montagem e decoração da casa;
- lojas de artigos diversos: englobam artigos dos mais variados ramos; e
- lojas de alimentação: englobam as lojas de alimentação para consumo imediato no local de compra, tais como restaurantes, *fast-foods*, sorveterias e cafés.

### **4.3 As Novas Tendências para o Varejo**

No Brasil, a década de 90 deparou-se com uma grande transformação no setor varejista, principalmente após os investimentos diretos feitos por grandes multinacionais do varejo. Isto trouxe uma nova dinâmica do setor, trazendo novas formas de negociação com os fornecedores, de tratamento com o consumidor, maior concorrência e, por fim, uma nova maneira de se administrar o negócio.

Segundo Figueiredo et. al. (2003), a década de 90 foi marcada pelo aumento da competição varejista advindo do desregramento, da abertura econômica, do

crescente investimento estrangeiro e da concentração do segmento após diversas fusões e aquisições. Tal visão é reforçada pelo BNDES (1996) que diz que nesta década aconteceram várias mudanças que impactaram o varejo, como a liberação das importações (abertura econômica), o aumento da concorrência interna e a estabilidade da economia brasileira. A entrada de participantes externos e o consequente transplante de conceitos mais modernos de operacionalidade, impôs a necessidade de profundas transformações para a maior parte das empresas varejistas nacionais, pois os ganhos advindos do lucro financeiro (decorrente de uma constante remarcação de preços em épocas de alta inflação) desapareceram quando o Brasil passou a conviver com a estabilidade da moeda. Muitas empresas tradicionais (Casa Centro, Mappin, Mesbla, etc) não conseguiram se adaptar a esta nova configuração do setor, havendo o registro de muitos casos de falência e concordata.

Assim, neste novo ambiente formado, as empresas precisaram adotar medidas para aumentar a eficiência operacional e manter a rentabilidade das vendas (BNDES, 1998). Estas transformações implementadas seguiram um padrão dentro do setor varejista:

- a) Fase de entrada da nova instituição: novo varejista entra no mercado com despesas operacionais mais baixas e margens brutas mais baixas;
- b) Fase de *tarding up*: a reação da concorrência acaba levando a necessidade de diferenciação para essa instituição varejista (...) agrega serviços (...) e promove um aprimoramento da instituição;
- c) Fase de venerabilidade: eventualmente a instituição torna-se vulnerável a outro varejista que tenha uma idéia brilhante e implante seu negócio com custos mais baixos e margens melhores (LEWISON; DELOZIER, 1982, p. 85).

Ou seja, a crescente competição em mercados cada vez mais segmentados, a exigência de preços mais baixos, as mudanças constantes do comportamento dos consumidores, as constantes inovações tecnológicas, e a maior pressão sobre as margens de lucro dos produtos fizeram com que os varejistas entrassem em um ritmo intenso de transformações (FIGUEIREDO et. al., 2003; PARENTE, 2000).

Atento às exigências do consumidor e ao aumento da concorrência extra-preço, o varejo brasileiro segue uma tendência mundial: transferência do poder na cadeia produtiva, da indústria para o varejo e deste para o consumidor final (\_\_\_BNDES, 1998, p. 1).

A disputa pelo consumidor, cada vez mais exigente e informado, que tem à sua disposição uma oferta crescente de artigos e que apresenta diferentes perfis e hábitos, está gerando uma multiplicação de estratégias no varejo. Assim, tanto em nível mundial quanto nacional, a intensa concorrência tem levado a redefinições de cada tipo de loja ou serviço oferecido, cada um ampliando suas atividades ou dedicando-se a nichos específicos de mercado (SANTOS; COSTA, 2002).

Estas autoras ainda comentam que as vantagens competitivas possíveis de serem obtidas parecem estar cada vez mais centradas na eficiência da estrutura de custos, na qualidade, no atendimento e nos serviços oferecidos, já que quanto ao sortimento de produtos e ao nível de preços existe uma tendência deles serem muito parecidos entre os lojistas. Tal argumento é corroborado por Santos; Gimenes (2002, p. 6):

A busca de maior eficiência operacional e de melhorias na gestão das empresas, de forma a capacitá-las a obterem vantagens comparativas mais sustentáveis está cada vez mais centrada na estrutura de custos, qualidade e atendimento do que em sortimento e preços, que tendem a ser muito parecidos.

Assim, evidencia-se a necessidade de ações voltadas à melhoria dos serviços e do atendimento prestados, que podem significar muito para o consumidor em termos de percepção da qualidade e do valor atribuído à relação custo/benefício da compra. Tais ações vão desde medidas simples, óbvias e de custo reduzido, até serviços mais complexos e de maior custo. Alguns exemplos destas melhorias são: limpeza e organização da loja, empacotador, etiqueta de preços nos produtos, folhetos de ofertas e promoções, tempo de entrega em domicílio, máquinas de cheques/leitor ótico, estacionamento, horários especiais, serviços periféricos como revelação de filmes e locação de vídeos, entre outros. Além disso, é cada vez mais necessário investimento em treinamento de pessoal, em tecnologia de informação e automação comercial (controle global de estoques, troca de dados automática entre fornecedores, clientes e parceiros financeiros, telecomunicações, coleta de dados no local de vendas, etc.) e em agilidade nos processos de distribuição e comercialização (SANTOS; COSTA, 2002).

Parente (2000) também contribui com o tema, apontando as várias tendências do setor varejista para as próximas décadas: parcerias e alianças com fornecedores, fortalecendo as suas relações e trazendo benefícios aos dois lados;

valorização dos recursos humanos da empresa, com maior profissionalização de gestores e funcionários; maior foco no cliente e no marketing de relacionamento; e expansão do varejo sem loja, através de catálogos, televisão e internet.

Santos; Costa (2002) e o estudo do BNDES (1996) fazem um resumo das tendências verificadas para o setor varejista:

- aumento do grau de exigência do consumidor;
- aumento da concorrência;
- valorização da cadeia de suprimentos (*supply chain*), baseada no estabelecimento de parcerias entre fornecedores, atacadistas, distribuidores e varejistas, otimizando a operação total com benefícios para todos; redução de estoques, liberação de espaços para vendas, e maximização e racionalização de serviços de transporte;
- padronização de procedimentos de operação entre fornecedores e clientes;
- avanço da tecnologia da informação e da automação comercial: controle global de estoques, troca de dados automática entre fornecedores, clientes e parceiros financeiros, telecomunicações, coleta de dados no local de vendas, etc.;
- melhorias nos processos de distribuição e comercialização
- reposicionamento estratégico e foco em negócios centrais;
- crescimento de canais alternativos de vendas, havendo ampliação do volume de operações sem representar grandes inversões em ativo fixo, minimizando esforços de compra dos clientes;
- diferenciação baseada em qualidade e criatividade nos serviços e atendimento ao consumidor, passando a ser mais valorizados o conforto, a facilidade de acesso, a higiene e a limpeza; e

- ênfase em melhor gestão empresarial, fazendo com que conceitos como os de “fidelização de clientes” e do valor atribuído pelos consumidores à relação “custo-benefício” da compra sejam mais explorados pelos integrantes do setor;
- valorização dos funcionários, capacitando-os com treinamentos (o histórico de alto *turn over* (troca de funcionários) tem levado algumas empresas a procurarem manter seu pessoal por mais tempo, especialmente os que já receberam treinamentos, e a colocar em prática experiências centradas na premiação de grupos ou pessoas de destaque, oferecimento de bolsas de estudo, etc, com vistas a diminuir a rotatividade característica do setor); e
- mudança de enfoque: lucro operacional toma o lugar do lucro financeiro, fazendo necessária uma retomada dos instrumentos de planejamento.

Faz-se interessante notar que tais tendências também estão presentes no microvarejo. Segundo estudos da Abras/ACNielsen (2000), as pequenas empresas varejistas têm potencial para crescer através de ganhos com a produtividade ou com a conquista de diferenciais. Para terem sucesso, elas precisam profissionalizar mais a maneira como administram seus negócios, tendo como foco os seguintes alvos: motivar os funcionários, ganhando diferenciais de atendimento; trabalhar melhor junto a vizinhança; definir melhor seu nicho de atuação; deixar de lado um gerenciamento amador baseado em heranças familiares, passando para uma gestão profissional; e desenvolver clubes de compras, adquirindo produtos em maior escala, com melhores preços e prazos. O BNDES (2000) corrobora com esta opinião, afirmando que os pequenos varejistas deverão se basear em duas estratégias para permanecerem no mercado: a) o associativismo (que traz melhores negociações feitas por profissionais especializados; expande o foco de atuação (campanhas de marketing, marca própria, assessoria jurídica e contábil, treinamento de funcionários); padroniza as lojas sócias (layout, uniforme, sacolas, etc), aumentando a identidade com os consumidores; e centraliza a distribuição de produtos); e b) a eficiência administrativa e operacional.



#### 4.4 O Setor de Varejo de Papelarias

O setor brasileiro de papelaria é muito grande, sendo composto por diversas empresas em todo o território nacional. No entanto, poucas são as informações disponíveis sobre o setor, dificultando uma análise mais aprofundada sobre o segmento de varejo das papelarias.

Comentar sobre o mercado de papelaria no Brasil não é tarefa fácil, pois os poucos dados disponíveis do setor, dificultam este trabalho e esta falta de informação é também, uma das principais dificuldades enfrentadas pelos agentes que atuam neste segmento. Os fornecedores deste ramo dispõem de poucos dados e informações sobre: número de papelarias existentes nos diversos mercados, faturamento do segmento, número de funcionários que o setor emprega, perfil das lojas, vendas por região, participação de cada produto ou de linhas de produtos em relação ao faturamento, abertura ou fechamento de empresas, entre outras (PAUL; TOMIO, 2004, p.10).

De acordo com Paul; Tomio (2004), 62,7% do mercado é dominado por micro e pequenas papelarias onde trabalham até 10 pessoas; 22,5% do mercado é composto por papelarias de tamanho médio (11 a 25 funcionários); e 14,8% das papelarias possuem grande porte (acima de 26 funcionários). As micro e pequenas papelarias são normalmente gerenciadas pelo proprietário, tendo como público preferencial as pessoas da vizinhança. As médias empresas têm uma abrangência territorial maior, bem como uma estrutura organizacional melhor definida. Já as grandes papelarias concentram-se nas grandes cidades e têm uma maior variabilidade de produtos (mix de produtos) para oferecer aos seus clientes, chegando até a fazer a distribuição de alguns produtos para as papelarias menores.

A partir da década de 1990, as papelarias passaram a se transformar e a evoluir, principalmente, para poderem enfrentar o aumento da concorrência. Assim, elas deixaram de ser apenas comerciantes de produtos de papel e escrita para poderem se adequar às novas necessidades dos consumidores.

(...) a papelaria é um segmento tradicional do comércio, que vem passando por grandes e rápidas mudanças, nos últimos anos, exigidas pela própria dinâmica do mercado (...) levando os empreendimentos do

ramo a oferecerem mercadorias e serviços complementares aos tradicionais, destacando-se os suprimentos para informática e os serviços de fotocópia (\_\_\_SEBRAE/MG, 2005, p. 35).

Para Paul; Tomio (2004), as principais mudanças ocorridas nas papelarias foram:

- inovação de produtos;
- a distribuição deixou de ser feita pelos grandes distribuidores, ficando nas mãos das pequenas empresas fabricantes que ingressaram no mercado;
- informatização das lojas, trazendo maior agilidade no atendimento e melhor controle administrativo;
- transformação das empresas em lojas de auto-serviço, dando maior liberdade para os consumidores escolherem os produtos que querem, como ocorre nos supermercados;
- apoio promocional dos fornecedores no ponto de venda das papelarias;
- ampliação do *mix* de produtos (presentes, embalagens, suprimentos de informática, artigos para festas, revistas, jornais, guloseimas, brinquedos, etc.). Tais produtos trazem uma maior diferenciação e permitem margem de lucro maior no negócio; e
- oferecimento de serviços aos clientes (fotocópias, encadernação, plastificação de documentos, etc.) como forma de atrair uma maior clientela para a papelaria.

Os Quadros 11 e 12 mostram a variabilidade de produtos e serviços que vem sendo explorados pelas papelarias atualmente.

**Quadro 11: Mix de Produtos Vendidos nas Papelarias**

Porcentagem das papelarias que comercializam o produto	Descrição da Linha de Produtos
97,80%	<u>Artigos para escritórios</u> : almofadas para carimbo, bobinas para fax, bobina para cupom fiscal, formulários contínuos, papéis para impressora, papéis especiais para impressão, blocos de recibos comerciais, notas promissórias, livros ata, livros de caixa, canetas, pincéis atômicos, caixas para correspondência, quadro branco, pincéis para quadro branco, envelopes, grampeadores, perfuradores, pastas AZ, caixas de arquivo morto, clips, grampos, formulários padronizados (folha de pagamento, INSS, rescisão de contrato de trabalho, etc), fitas adesivas, fitas de empacotamento, guilhotinas, porta-carimbos, etiquetas auto-adesivas, etc.
95,50%	<u>Materiais escolares</u> : lápis, canetas, borrachas, régua, lápis-de-cor, giz de cera, cadernos universitários, pastas, tintas guache, lapiseiras, fitas adesivas, tesouras, agendas, porta-lápis, blocos para desenho, compassos, esquadros, transferidores, cadernetas, papéis escolares, cadernos, folhas de papel A4, lancheiras, mochilas, etc.
93,30%	<u>Suprimentos para informática</u> : disquetes, discos de zip, cds graváveis, cds regraváveis, fitas para impressoras, cartuchos de tinta para impressão, toner para impressoras, filmes para fax, fitas dat, pequenos acessórios para informática (mouses, teclados, filtros para proteção de telas, discos de limpeza de drives, apoios ergonômicos), calculadoras, etc.
64,50%	Presentes de época, presentes em geral
64,50%	Artigos para embalagem
60,00%	Brinquedos
57,80%	<u>Livros didáticos</u> : livros didáticos, livros paradidáticos, dicionários, gramáticas, etc.
51,20%	Artigos para desenho técnico e linha artística
46,70%	Fichas e cartões para telefone
40,10%	Artigos para festas
35,50%	Balas e chocolates
22,30%	Artigos de bijuteria
20,50%	Livraria completa
20,00%	Artigos para decoração (quadros etc)
17,80%	CD's de música, discos e fitas
15,60%	Softwares (jogos, dicionários eletrônicos)
15,60%	Móveis para escritório
13,30%	Material de limpeza
6,70%	Hardware (computadores, impressoras)
6,70%	Jornais e revistas
6,70%	Comércio em geral
9,00%	Outros

Fonte: Associação Nacional de Papelarias Brasil Escolar, 2002a, p. 2.

**Quadro 12: Serviços Oferecidos nas Papelarias**

<b>Porcentagem das papelarias que oferecem o serviço</b>	<b>Descrição do Serviço</b>
68,90%	Fotocópias
57,80%	Encadernação em espiral
53,40%	Plastificação
51,20%	Serviço de entrega de mercadorias
40,10%	Serviços de fax para terceiros
31,10%	Cópias coloridas
24,40%	Serviços de correio para ECT
24,40%	Carimbos
22,30%	Equipe de <i>telemarketing</i>
20,20%	Impressões de cartões de visitas (PVC, jato de tinta)
17,80%	Reprodução gráfica em grandes quantidades
17,80%	Digitação de textos (currículos, etc).
13,30%	Encadernação em capa dura
8,90%	Cópias de engenharia (plantas etc)
4,40%	Plotagem em papel
2,30%	Plotagem em vinil
2,30%	Placas, faixas, cartazes.
2,30%	Internet
2,20%	Editoração gráfica
2,20%	Representação comercial
2,20%	Revelação de fotos

**Fonte:** Associação Nacional de Papelarias Brasil Escolar, 2002a, p. 3.

Assim percebe-se que: material escolar, artigos de escritório, suprimentos de informática, fotocópias, encadernação e plastificação de documentos são os principais produtos/serviços vendidos em uma papelaria. No entanto, devido à alta sazonalidade que acontece no setor, tais produtos/serviços não são uniformemente vendidos em todos os meses do ano. Nos meses de janeiro a março existe um grande aumento na demanda dos artigos das papelarias devido ao início das aulas escolares. Tal crescimento é tão significativo que todas as papelarias devem fazer um planejamento voltado exclusivamente para a volta às aulas, para que o lojista consiga atender a todos os clientes satisfatoriamente. Passado este primeiro trimestre, as vendas começam a se equivaler entre os diversos produtos/serviços.

O segmento de papelaria apresenta um incremento expressivo de demanda entre os meses de janeiro a março, em decorrência da volta às aulas. (...) Após esse período, o volume comercializado não será

majoritariamente do setor escolar, mas do segmento de material de escritório, além de outros produtos de menor sazonalidade. (\_\_\_SEBRAE/MG, 2005, p. 35).

Como trabalham com diversos produtos e serviços, as papelarias podem explorar dois tipos diferentes de clientes preferenciais (nichos), atuando no varejo tradicional ou no varejo corporativo. No varejo tradicional, o público-alvo é composto das pessoas comuns que vão até as lojas e compram seus produtos; enquanto que no varejo corporativo, os principais clientes são pessoas jurídicas (comércio, indústria, serviços, órgãos públicos e o terceiro setor composto por ONG's, clubes filantrópicos, igrejas, centros comunitários, etc.) que compram em maior quantidade (principalmente, materiais de escritório) e exigem a entrega em seus próprios estabelecimentos. Neste segundo caso, as margens de lucro são mais reduzidas, já que a compra em maior quantidade traz descontos para a empresa compradora. As principais diferenças de atuação nestes dois nichos podem ser vistas no Quadro 13.

**Quadro 13: Diferenças entre Atuação Varejista Tradicional e Corporativa**

<b>Atuação Varejista Tradicional</b>	<b>Atuação Corporativa</b>
Consumidor vai até a loja	O lojista vai ao encontro do comprador
O mercado alvo é mais abrangente (alunos, professores, profissionais liberais, aposentados, donas de casa, etc.)	Público mais definido, (indústrias, comércios, prestadores de serviços e órgãos governamentais)
Maior lucratividade nas vendas	Menor lucratividade nas vendas
Maior número de funcionários para atendimento	Menor número de pessoas
Mão-de-obra direcionada ao ponto-de-venda	Mão-de-obra direcionada às televendas.
Grande diversificação do mix de produtos.	Alto grau de especialização.
Concorrentes possuem atuação reativa.	Concorrentes possuem atuação proativa.
Pequeno investimento em infra-estrutura para abertura de uma loja.	Grande investimento em infra-estrutura ( <i>e-commerce</i> , central telefônica, carro de entregas, etc.)
Publicidade e propaganda de massa.	Publicidade e propaganda direcionada.
A localização deve estar próxima do cliente alvo	A localização deve atender à necessidades de logística.
Pequenas variações. Crescimento moderado da empresa, porém, constante.	Grandes variações. Crescimentos bruscos, em função da possibilidade de grandes vendas.
Produtividade por funcionário é menor	Maior produtividade por funcionário
Custos fixos maiores	Custos fixos menores
Menor giro dos estoques	Alto giro dos estoques
Concorrentes locais	Concorrentes intermunicipais e interestaduais
Custos operacionais são altos.	Custos operacionais baixos.

Fonte: Paul; Tomio, 2004, p. 16.

Segundo Paul; Tomio (2004), em cidades com população acima de 100.000 habitantes há uma tendência das papelarias se especializarem em determinadas

linhas de produtos (papeleria com grandes coleções de cartão; papeleria com todos os equipamentos de informática, papelerias voltadas a material de pintura, etc.), fazendo com que as lojas comercializem poucos tipos de produtos diferentes (menos de 3.000 itens, em alguns casos). Em cidades interioranas com baixo número populacional, as papelerias tendem a diversificar mais as opções de produtos/serviços disponíveis, chegando a comercializarem mais de 23.000 itens diferentes. Em ambos os tipos de loja existem dificuldades que devem ser cuidadosamente analisadas: nas lojas especialistas há o problema de se conseguir um destaque no segmento em que ela quer se especializar, sendo difícil tornar-se uma referência (a dificuldade é o desenvolvimento de estratégias que tornem tangíveis ao mercado esses fatores de diferenciação, ou seja, o difícil é fazer com que algo considerado uma *commodities* seja percebido como diferenciado); e nas lojas que diversificam existe uma dificuldade de controlar os estoques, o que pode trazer falta de capital de giro para novas compras (quando houver excesso de compras e muitos itens continuarem parados no estoque) ou falta de mercadorias para disponibilizar ao cliente (quando houver baixo volume de compra e, conseqüentemente, uma quantidade insuficiente de determinado item). As principais dificuldades vivenciadas pelos donos de papeleria estão listadas no Quadro 14.

**Quadro 14: Principais Problemas Enfrentados nas Papelarias**

Porcentagem dos empresários que enfrentam o problema	Descrição do Problema
	<u>Área Administrativa</u>
40,0%	Falta de pessoal mais qualificado para níveis de gerência e administração
33,3%	Dificuldade para analisar a conjuntura, num horizonte de, pelo menos, 12 meses.
28,9%	Dificuldades variadas para estabelecer padrões mais eficazes de gestão
	<u>Área Tributária e Jurídica</u>
68,90%	Peso excessivo da carga tributária
46,70%	A legislação tributária inadequada à realidade em que vivemos
44,40%	A sonegação de concorrentes, inviabilizando os nossos preços de comercialização.
24,40%	Falta de conhecimento para acompanhar, com eficiência, a contabilidade.
	<u>Treinamento de Pessoal</u>
62,2%	Dificuldades na contratação de pessoal qualificado
33,3%	Dificuldades na contratação de pessoas capazes de absorver novos conhecimentos
31,1%	Dificuldades em arranjo de tempo e conciliar horário para treinamento
	<u>Compra de Mercadorias</u>
51,1%	Controle de estoque inadequado, gerando falhas no planejamento de compras.
46,7%	Dificuldades variadas na obtenção de bons preços e prazos de compra
40,0%	Falta de parcerias realmente confiável
40,0%	Dificuldade em efetuar compras dentro das expectativas ( <i>just-in-time</i> , etc.).
	<u>Relação com o Mercado</u>
71,1%	Custo elevado da propaganda
40,0%	Falta de alguém que possa fazer as “relações públicas” da loja
31,1%	Não há percentual estabelecido para investir em propaganda
	<u>Área Financeira</u>
68,6%	Aumento de inadimplência dos clientes
62,5%	Falta de capital de giro
43,8%	Elevado custo de dinheiro
	<u>Venda de Mercadorias</u>
66,7%	Dificuldade em manter a equipe efetivamente disponível para vender
64,4%	Dificuldades variadas para oferecer preços realmente competitivos
35,6%	Desconhecer o cliente e suas reais necessidades

Fonte: Associação Nacional de Papelarias Brasil Escolar, 2002b.

A estes problemas, pode-se somar a dificuldade que os empresários novos no ramo de papelaria sofrem junto aos fornecedores:

O empreendedor em início de negócio pode encontrar dificuldades na negociação de preços com as indústrias e distribuidoras de material de papelaria e informática, o que compromete sua capacidade de ser competitivo em relação ao quesito preço (...). Algumas fábricas [até] fixam cotas mínimas para o fornecimento dos produtos. (\_\_\_SEBRAE/MG, 2005, p. 35 e p. 37)

Ou seja, as papelarias passam pelos mesmos problemas que afetam as micro e pequenas empresas brasileiras (já que a maioria delas é de pequeno porte), tais como: falta de gerenciamento profissional, inadimplência alta, etc.; bem como têm que enfrentar obstáculos característicos do setor varejista (baixo relacionamento com fornecedores, suscetibilidade à política econômica do país, mão-de-obra pouco qualificada, dificuldade no controle de estoques, etc.).

A concorrência do setor mostra-se forte, sendo acirrada, tanto pelas papelarias e distribuidoras do setor, como também pelas empresas de outras atividades comerciais. O material escolar, especificamente, tem enfrentado, nos últimos anos, novos concorrentes no mercado: os magazines e os supermercados. Já na área de suprimentos de informática existe a tradicional concorrência das casas especializadas, mas também aparece a concorrência informal do chamado “empresário de fronteira”, que são aqueles produtos que disputam livremente o mercado sem o recolhimento dos devidos impostos (PAUL; TOMIO, 2004). O *e-commerce* (a venda pela internet) também tem crescido anualmente, afetando as vendas de livros das papelarias, já que alguns *sites* oferecem preços muito competitivos e difíceis de serem acompanhados. Ou seja, “o empreendedor deve estar atento à concorrência de empresas que fornecem produtos similares e/ou substitutos. Nestas categorias incluem-se as lojas de materiais para informática, as grandes lojas de departamento, dentre outros” (\_\_\_SEBRAE/MG, 2005, p. 35).

No entanto, apesar das dificuldades encontradas e da enorme concorrência praticada, as papelarias têm um futuro promissor, já que a demanda pelos artigos vendidos nestes empreendimentos está em alta. Conforme Paul; Tomio (2004), a preocupação crescente com a educação (mostrada tanto pelos governos como pelas próprias pessoas) e o aumento da utilização de equipamentos de informática nas empresas fazem com que as papelarias tenham boas possibilidades de crescerem, sendo que,



aquelas que forem mais bem administradas, poderão aproveitar estas oportunidades apresentadas pelo mercado. Estes autores argumentam que o setor de papelarias não ficou imune ao ciclo de mudanças que ocorreram no país na década de 90, fazendo com que papelarias tradicionais centenárias não resistissem a elas, enquanto que novas papelarias que iniciaram suas atividades com uma mentalidade mais pró-ativa e profissional começaram a ganhar mercado.

As características que devem estar presentes numa papelaria para que ela encontre uma vantagem competitiva num mercado tão saturado são as seguintes (PAUL; TOMIO, 2004):

- volume de vendas: grandes escalas de venda têm como consequência menores custos para a empresa e isto pode gerar menores preços de venda para conquistar o consumidor;
- localização: estar próximo ao público-alvo e dar facilidade de acesso, estacionamento, segurança e entrega grátis;
- pedidos menores e maior frequência: traz menos estoques e agilizam os procedimentos da papelaria;
- promoções periódicas;
- facilidade de pagamento aos clientes;
- flexibilização nas negociações com os clientes, tratando cada negócio como único e personalizado;
- recursos humanos: funcionários competentes, educados, confiáveis, responsáveis, comunicativos, pacientes, etc. podem ganhar a fidelidade do cliente num mercado tão competitivo e com tão poucos diferenciais entre as lojas;
- imagem: criar uma boa imagem, que transmita qualidade, seriedade, ética, bons serviços, ou seja, que transmita segurança aos clientes fará da papelaria um referencial de qualidade, atraindo cada vez mais clientes; e
- redes de negócios: participar de uma rede traz ganhos para a papelaria. Tais ganhos são: poder de barganha; ações de publicidade e propaganda, já que a marca é a mesma;

promoções conjuntas; participação em feiras e congressos do ramo papelheiro; etc.

Assim, o sucesso de uma papelaria (como de qualquer outra empresa) não será somente obra da sorte, mas sim, construído com: esforço, dedicação, conhecimentos, capacidade de assumir riscos, abertura à inovação, inconformismo, confiança, planejamento, ambição, ética, humildade para aprender e muito trabalho.

#### **4.5 A Rede Brasil Escolar**

A Brasil Escolar é uma Rede Nacional de Papelarias que iniciou suas atividades em 12/09/1990 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 e faturamento conjunto de R\$ 616,3 milhões em 2004 (PAUL, 2006, em fase de elaboração<sup>5</sup>), 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.

---

<sup>5</sup> O setor de papelarias, de autoria de Nilmar Paul, a ser editada em parceria com o Sebrae, 2006.

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 associa-se à rede, empresas convergentes que primam por oferecer aos seus clientes o tratamento exigido do associado e que atendem aos seguintes requisitos básicos: ter um passado ético que inspire confiança; e ter a empresa legalmente constituída e operando há mais de dois anos, num espaço superior a 75 m<sup>2</sup> 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, 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, bem como diminuem os erros dos empresários, pois trazem dicas dos principais acertos de uma papelaria em determinada região; 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. Este serviço surgiu da dificuldade do associado em gerir a área de propaganda, principalmente no tocante à comunicação visual e a criação de modelos de anúncios eficazes, capazes de aumentar as vendas. Assim, mensalmente, são enviados cerca de 30 sugestões de propaganda, como *out-door*, faixas, planfletos, anúncios para rádio e jornal, bandeirolas, *banners*, etc, 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 *out-doors* de sua cidade. Nestas ferramentas de marketing também existem ganhos provenientes de: marca própria, linhas de produto/serviço, e sugestão de padronização de *layout* da loja, uniforme e sacolas (PAUL, 2006, op. cit.); 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 Brasil Escolar); e) Encontros Nacionais semestrais, onde se discutem os principais problemas do setor (problemas que afetam o setor papelheiro, 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.

No nascimento da rede (uma 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 a implantação de um centro de informação de preços que, três anos depois, transformou-se numa central de compras.

A central de compras é uma empresa prestadora de serviços exclusiva dos associados da Brasil Escolar. 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 RBE. Desse modo, ela orienta a tomada de decisão do associado, formulando estratégias e diretrizes aos associados. Além disto, esta central também conta com um mecanismo de venda de produtos (sobras de estoque) entre os associados, bem como conta 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. 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 Brasil Escolar repassarem descontos consideráveis aos seus clientes).

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 cenário para conflitos posteriores. Por vezes, até fazem concessões de seus objetivos individuais, caso contrário, não poderiam se unir para atingir um resultado mais proveitoso para todos. Isso gera um ambiente de confiança e as informações são repassadas a todos os membros em qualquer situação. É por esta razão que os associados se habituaram a comunicar à central de compras, até mesmo quando não há interesse numa compra específica, por haver encontrado preço melhor, ou por o produto em análise não encontrar mercado em sua região, etc. Afinal, é missão de todos fortalecer a posição competitiva e que de cada um deve brotar informações, propostas e oportunidades que beneficiem todos os demais associados.

Toda essa estrutura oferecida aos participantes da Rede Brasil Escolar é mantida pelos próprios associados que pagam uma mensalidade de R\$ 128,00 (valor cobrado em 2005) 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 papelaria).

De acordo com Paul (2006, op. cit.), juridicamente, a Brasil Escolar é formada por duas empresas Ltda, uma de caráter estratégico-administrativo (consórcio) e outra de caráter comercial (central de compras) que presta serviços para todos os associados da RBE, composta de 65 sócios-cotistas que são empresários de papelaria.

O consórcio responsável pela administração da rede possui uma estrutura administrativa prática, enxuta e funcional. Na sede, localizada na cidade de Blumenau/SC, está o presidente e uma gerência operacional que são 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 3 diretores (Comercial, Administrativo e Financeiro) responsáveis pela gestão da empresa, 1 Gerente Comercial para negociação com fornecedores, 1 Coordenador de Marketing e 1 Conselho Fiscal que fiscaliza as contas. Além disso, existe a estrutura operacional que contém os atendentes de telemarketing, o pessoal da equipe administrativa (faturamento, financeiros, vendas, etc) (PAUL, 2006, em fase de elaboração<sup>6</sup>).

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 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 da Argentina Escolar, uma rede similar que garantiu a sobrevivência das pequenas papelarias argentinas durante a última crise vivida pelo país vizinho (VOLTOLINI, 2002).

---

<sup>6</sup>O setor de papelarias, de autoria de Nilmar Paul, a ser editada em parceria com o Sebrae, 2006.

## **5 – PESQUISA DE CAMPO**

### **5.1 Procedimentos Metodológicos**

#### **5.1.1 Tipo de pesquisa**

Este trabalho está estruturado em quatro etapas: revisão bibliográfica, pesquisa de campo, análise dos resultados e comparação dos resultados.

Na pesquisa bibliográfica foram utilizados livros, revistas de administração, teses e dissertações, anais de congressos e pesquisas em *sites* para se levantar um referencial teórico que sustentasse o trabalho.

Na segunda etapa foi realizada uma pesquisa de campo junto a papelarias associadas à Rede Brasil Escolar. Assim, as fontes dos dados utilizados na pesquisa foram de origem primária, ou seja, foram colhidas diretamente do universo pesquisado (MALHORTA, 2001). De acordo com Capomar (1991), no Brasil tem sido dada grande ênfase à produção de dissertações e teses que desenvolvam pesquisa de campo, pois há carência de conhecimentos sobre a conjuntura brasileira. Na análise dos resultados, os dados foram analisados através de estudos de proporções (porcentagens) para as respostas dadas a cada questão do instrumento de coleta de dados, tendo um caráter qualitativo.

Após esta análise inicial, utilizou-se uma metodologia de múltiplos casos, quando fez-se uma comparação dos resultados obtidos na pesquisa realizada, com os resultados tirados do trabalho de Kinouchi (2005) sobre o estudo de caso em redes de farmácias do Estado de São Paulo (fonte secundária). Ela foi feita na perspectiva quantitativa que, segundo Sâmara; Barros (2002, p.30) preocupa-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.

A hipótese de comparação entre os resultados das duas pesquisas foi avaliada por meio de testes de homogeneidade, validados, estatisticamente, pelo teste Mantel-Haenszel (WOOLSON, 1987), ou seja, o teste em questão mostrará se porcentagens numericamente diferentes (2% e 3,4% ou 45% e 54%, por exemplo) podem ser consideradas estatisticamente equivalentes.

Conforme Bressan (2000), o estudo de caso tem uma forte orientação para a elaboração de teses e dissertações na área da Administração, sendo que as evidências dos casos múltiplos (mais de um estudo de caso) são reconhecidas como mais fortes do que as evidências de casos únicos.

Para Yin (2005, p. 105-107), as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas, a saber: documentos; registros em arquivos; entrevistas; observação direta; observação participante; e artefatos físicos. O autor cita vários documentos que podem ser fontes importantes de informação em um estudo de caso: correspondências, agendas e documentos escritos sobre eventos em geral; relatórios administrativos ou contábeis ou outros documentos de controle interno; recortes de jornais e outros artigos publicados na mídia. A comparação dos dados entre estas duas pesquisas também baseou-se numa metodologia qualitativa que, de acordo com Sâmara; Barros (2002), utiliza métodos bastante amplos e versáteis, compreendendo o levantamento de fontes secundárias, levantamento de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal.

### **5.1.2 Coleta de dados**

Esta etapa foi realizada por uma pesquisa enviada por e-mail e através do telefone (quando o entrevistado não respondia ao e-mail), aplicada pelo próprio pesquisador. O questionário estruturado contendo três questões fechadas para serem respondidas pelos associados encontra-se no Quadro 15. Ele foi baseado no formulário feito por Kinouchi (2005) (já que houve uma comparação com os resultados obtidos naquela pesquisa), contendo adaptações que o tornaram adequado ao setor de papelerias.



**Quadro 15 – Pesquisa Enviada aos Associados da Rede Brasil Escolar****PESQUISA**

Caro associado, após responder esse questionário, favor remetê-lo para:

[vainefvilga@terra.com.br](mailto:vainefvilga@terra.com.br)

Atenção: este formulário é totalmente sigiloso.

Atenção: o nome da sua empresa e o seu e-mail não aparecerão em nenhum momento da pesquisa.

**QUESTÃO 001**

Em que ano você entrou na Rede Brasil Escolar ?

**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:

Na sua opinião, entrar na Rede Brasil Escolar permitiu a sua empresa...

- 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 -->

**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 no mercado -->

Muito obrigado pela sua colaboração – atenciosamente: Vaine Fermoseli Vilga

### 5.1.3 Universo e amostra

Os dados da pesquisa consistiram de uma amostra, definida de forma probabilística, a partir da população alvo de 85 papelarias do Estado de São Paulo participantes da Rede Brasil Escolar. A amostra foi delineada pelo método de amostragem aleatória múltipla. Inicialmente, uma amostra piloto de 20 papelarias foi determinada de forma aleatória, da qual foram conseguidas 13 respostas. A análise desta amostra piloto orientou a definição de um tamanho de amostra definitivo (N) que satisfizesse os critérios estatísticos de margem de erro (10%) e nível de confiança para as estimativas de interesse. Assim, das 85 papelarias constantes no universo da pesquisa, determinou-se uma amostra de 45 papelarias aleatórias que foram entrevistadas.

## 5.2 Análise dos Resultados

### 5.2.1 Análise dos resultados nas papelarias da Rede Brasil Escolar

Após as respostas dos associados da Rede Brasil Escolar, obteve-se os seguintes resultados de proporções apresentados nos Quadros 16 e 17:

**Quadro 16 – 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.	42,22%	55,56%	2,22%	0%	0%
2-...Comprar com melhores prazos dos fornecedores.	33,33%	46,67%	8,89%	8,89%	2,22%
3-...Aprender com a troca de experiências com associados.	66,66%	15,16%	11,12%	0%	6,66%
4-...Capacitar proprietários/funcionários com treinamentos.	20%	24,45%	13,33%	8,89%	33,33%
5-...Usufruir de uma marca (da rede) mais forte.	40%	24,45%	13,33%	2,22%	20%
6-...Usufruir campanhas MKT que ajudam a vender mais.	31,12%	40%	13,33%	2,22%	13,33%
7-...Usufruir serviços assessoria oferecidos pela central.	24,45%	24,45%	26,66%	4,44%	20%

**Quadro 17 – 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.	62,23%	33,33%	2,22%	2,22%	0%

Nota-se que para o setor de compras, os ganhos relacionados a descontos e prazos, após o ingresso dos participantes na rede, são bem perceptíveis. Na opinião de 42,22% dos entrevistados houve uma concordância total com a afirmação de ganhos relacionados a preços e, para a mesma questão, 55,56% dos entrevistados concordaram parcialmente. É interessante notar que nenhum entrevistado discordou que participar da Brasil Escolar traz melhoras relacionadas ao preço de compra junto aos fornecedores. Com relação aos prazos de pagamento, 33,33% concordaram totalmente e 46,67% concordaram parcialmente que a participação na RBE trouxe maiores e melhores prazos de pagamento das mercadorias compradas. Apenas 8,89% discordaram parcialmente e 2,22% discordaram totalmente da mesma afirmação. Assim, apesar de ainda existir a possibilidade de melhoras mais acentuadas (já 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 junto aos fornecedores. Em razão destes resultados a hipótese 1 “Participar de uma rede melhora o poder de barganha das papelarias quanto a conseguirem melhores preços e prazos junto aos fornecedores” apresenta fortes indícios de ser confirmada.

Dos 88,88% dos entrevistados que opinaram sobre o ganho de aprendizado relacionado com a troca de experiências entre os associados da rede, 66,66% concordaram totalmente, 15,16% concordaram parcialmente e 6,66% discordaram totalmente da afirmação. 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 os seus participantes ajudem-se mutuamente na resolução de problemas comuns, conquistando, com isso, diferenciais de mercado através dos serviços oferecidos aos seus clientes. Assim, percebe-se que houve alta percepção entre os entrevistados dos ganhos obtidos pelos empresários advindos das trocas de informações entre eles, o que permite afirmar que a segunda hipótese “As papelarias conseguem obter um maior aprendizado sobre o ramo em que atuam quando estão associadas em rede” apresenta fortes indícios de ser confirmada.

Já os ganhos adquiridos com a capacitação de proprietários e funcionários através de treinamentos oferecidos pela rede não foram sentidos pela grande maioria dos entrevistados. Dos 86,67% dos associados com opinião formada sobre esta questão, um pouco mais da metade concordou totalmente (20%) ou parcialmente

(24,45%) com os ganhos percebidos, enquanto que 8,89% discordaram parcialmente e 33,33% discordaram totalmente (o mais alto índice de discordância total entre todas as respostas). Ou seja, a participação na RBE está trazendo aprendizado através de treinamentos apenas a uma pequena parcela dos entrevistados. Durante as entrevistas realizadas por telefone, muitos alegaram que a distância (já que os treinamentos são realizados na capital paulista) era o maior empecilho para que eles participassem dos treinamentos, limitando o benefício potencial que eles poderiam alcançar com tais cursos oferecidos pela RBE. Pelos resultados alcançados, a hipótese 3 “Participar de uma rede melhora a capacitação profissional de proprietários e funcionários” apresenta fortes indícios de ser rejeitada.

Com respeito à área de marketing e vendas, participar da Rede Brasil Escolar trouxe benefícios limitados aos associados. Fazer uso de uma marca mais forte no mercado teve uma concordância de 64,45% dos entrevistados, sendo que deste percentual, 40% concordaram totalmente e 24,45% concordaram parcialmente. Já a discordância para esta questão também foi maciçamente observada: 2,22% parcialmente e 20% totalmente. Esta alta discordância (a segunda maior entre todas as questões) não foi uma surpresa, já que os participantes da rede não são obrigados a utilizar o nome “Brasil Escolar” em suas papelarias. Desta forma, muitos lojistas preferiram manter o nome que já utilizavam em seus estabelecimentos (antes da entrada na rede), pois eles já eram conhecidos e tinham boa credibilidade em suas cidades. Com relação ao uso de campanhas de marketing (desenvolvidos pela rede) que ajudariam a aumentar as vendas, obteve-se os seguintes resultados: 31,12% concordaram totalmente, 40% concordaram parcialmente, 13,33% não tinham uma opinião clara sobre o assunto, 2,22% discordaram parcialmente e 13,33% discordaram totalmente. Assim, apesar de não haver uma grande discordância geral para esta questão, 40% dos entrevistados que perceberam melhoras relacionadas ao aumento das vendas advindos de campanhas de marketing tiveram a impressão que ainda havia espaço para que novas melhorias fossem apresentadas. Ou seja, como a hipótese 4 “Obtém-se um maior volume de vendas quando as papelarias se encontram associadas em rede” não pode ser totalmente confirmada, conclui-se que a mesma apresenta fortes indícios de ser rejeitada.

Na opinião dos entrevistados, a utilização de serviços de assessoria foi o item com menor porcentagem de respostas, já que 26,66% dos entrevistados não tiveram uma opinião formada sobre a questão. Daqueles que responderam, a concordância total e

parcial tiveram a mesma porcentagem (24,45%), enquanto que 4,44% discordaram parcialmente e 20% discordaram totalmente. Esta considerável porcentagem de discordância também era esperada, já que muitos associados já contavam com serviços de assessoria terceirizados antes de participarem da rede, preferindo manter os mesmos profissionais que eles já confiavam ao invés de buscarem os disponibilizados pela Rede Brasil Escolar.

Para finalizar a análise da Rede Brasil Escolar como um todo, percebe-se que além de trazer alguns benefícios em áreas específicas, ela traz níveis de competitividade mais altos aos seus participantes, já que 95,56% dos entrevistados concordaram total (62,33%) ou parcialmente (33,33%) com a questão, e apenas 2,22% deles discordaram parcialmente da mesma. Esta opinião dos associados mostrou que o seu ingresso na rede está trazendo benefícios que eles poderiam não estar atingindo se continuassem administrando suas papelarias forma totalmente independente no mercado. Como visto no Quadro 16, estes ganhos competitivos citados no Quadro 17 estiveram dispersos em vários setores dentro da empresa, fazendo com elas se tornassem mais competitivas por estarem tendo ações coletivas dentro da RBE.

### **5.2.2 Análise dos resultados entre redes de papelarias e redes de farmácias**

Para validar-se ou rejeitar-se a hipótese 5 deste estudo, fez-se uma comparação de resultados entre a Rede Brasil Escolar e quatro redes de farmácias do interior do estado de São Paulo: Multidrogas, Netfarma, Farmáxima e Farmavip.

A escolha do varejo farmacêutico para a análise comparativa com o setor de papelaria, se deu por dois motivos principais: a tradição do setor farmacêutico em alianças estratégicas do tipo rede de empresas (não é comum observar farmácias que funcionem independentemente no mercado, tanto que, atualmente, existem 25 redes diferentes de farmácia em todo o território nacional) (KINOUCI, 2005); e a história do setor farmacêutico neste tipo de associação (desde 1993 existem redes de farmácia por todo o Brasil).

Segundo Kinouchi (2005), a Rede Multidrogas foi a primeira rede de varejo farmacêutico brasileira. Fundada em 1994, na região de São José do Rio Preto, hoje conta com 83 pontos de venda. A Rede Netfarma surgiu em São José do Rio Pardo,

em 1995. Iniciou suas operações com 20 sócios fundadores, e se espalhou por 13 cidades. Já a Rede Farmáxima foi inaugurada em 1995 na cidade de Campinas com apenas 8 sócios fundadores. Hoje, expandiu-se para outras cidades e conta com 45 pontos de venda. Em 1997, a Rede Farmavip foi fundada na região de Piracicaba e, atualmente, conta com 35 pontos de venda.

Entre as farmácias, foram pesquisadas 134 lojas (amostra) de um total de 184 estabelecimentos (universo). O Quadro 18 mostra o formulário de pesquisa utilizado por Kinouchi em sua pesquisa no setor varejista farmacêutico e o Quadro 19 traz os resultados obtidos na mesma.

**Quadro 18 – Formulário de Pesquisa sobre Redes de Farmácias**

FORMULÁRIO - PESQUISA ASSOCIATIVISTA						
<b>QUESTÃO 001</b>						
Em que ano você entrou na associação? (Digite-o no campo verde ao lado --->						
<b>QUESTÃO 002</b>						
Qual era o seu faturamento naquela época? (Digite-o no campo verde ao lado --->						
<b>QUESTÃO 003</b>						
Qual é o seu faturamento atual? (Digite-o no campo verde ao lado --->						
<b>QUESTÃO 004</b>						
Faça um X na resposta que melhor traduz a sua opinião ---->		Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
<b>Na sua opinião, participar de uma associação permite...</b>						
... comprar com melhores descontos dos fornecedores -->						
... comprar com melhores prazos dos fornecedores -->						
... aprender com a troca de experiências entre os associados -->						
... capacitar proprietários e funcionários através de treinamentos -->						
... usufruir de uma marca (de rede) mais forte no mercado -->						
usufruir de campanhas de marketing que ajudem a aumentar as vendas -->						
... usufruir de serviços de assessoria oferecidos pela central -->						
... melhorar o atendimento através de parcerias c/ associados locais -->						
<b>QUESTÃO 005</b>						
Na sua opinião, de um modo geral, participar em uma associação melhorou seu nível competitivo frente ao mercado?						
Faça um "X" no quadrado verde que melhor traduz sua opinião ----->		Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
<b>QUESTÃO 006</b>						
Na sua opinião, de um modo geral, participar em uma associação melhorou sua visão de negócios no ramo de varejo farmacêutico?						
Faça um "X" no quadrado verde que melhor traduz sua opinião ----->		Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente

**Fonte:** Adaptado de Kinouchi (2005, p. 60)

**Quadro 19 – Resultados da Pesquisa nas Redes de Farmácias**

<b>Questão 004: Entrar na Rede de Farmácias permitiu a sua empresa...</b>	<b>Redes de Farmácias</b>				
	<b>CT</b>	<b>CP</b>	<b>NCND</b>	<b>DP</b>	<b>DT</b>
1- ...Maior desconto Fornecedores	36%	47%	0%	9%	9%
2- ...Maior Prazo de Compra	28%	47%	6%	11%	9%
3- ...Aprender com a Troca de Experiências entre Associados	87%	9%	2%	2%	0%
4- ...Capacitar Funcionários através de Treinamento	79%	17%	4%	0%	0%
5- ...Usufruir Marca da Rede mais forte	85%	15%	0%	0%	0%
6- ...Usufruir Campanhas MKT que ajudam a aumentar vendas	81%	19%	0%	0%	0%
7- ...Usufruir Serviços de Assessoria Gratuitos	34%	51%	4%	6%	4%
<b>Questão 005: Participar em uma associação de Farmácias</b>					
	<b>CT</b>	<b>CP</b>	<b>NCND</b>	<b>DP</b>	<b>DT</b>
...melhorou seu nível competitivo no mercado	74%	26%	0%	0%	0%

Fonte: Adaptado de Kinouchi (2005, p. 65)

Com os resultados das duas pesquisas (papelarias e farmácias), fez-se uma comparação estatística através do teste Mantel-Haenszel para verificar homogeneidade (semelhanças e diferenças) das respostas de ambas. Nesta etapa, simplificou-se as respostas dadas pelos entrevistados em dois grupos: concordo e discordo. Ou seja, as respostas dadas como “Concordo Totalmente” e “Concordo Parcialmente” foram unificadas no grupo “Concordo” e as respostas dadas como “Discordo Totalmente” e “Discordo Parcialmente” foram colocadas no grupo “Discordo”; já as respostas dadas “Nem Concordo Nem Discordo” foram retiradas. Desta forma considerou-se apenas o espaço amostral restrito de concordantes e discordantes (sem levar em consideração os que não tiveram uma destas respostas). Isto simplificou a análise comparativa entre os dois ramos varejistas, facilitando a verificação da hipótese 5 deste estudo.

Foram feitas comparações entre os dois estudos em oito questões e os resultados do teste Mantel-Haenszel (considerando 5% de significância para o teste) estão apresentados nos Quadros 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 e 27. Nestes Quadros, as respostas aparecem primeiramente em valores absolutos (quantidade de lojas que responderam às questões) e depois em valores percentuais (considerando-se apenas as duas respostas (“Concordo” (C) e “Discordo” (D))).

**Quadro 20 – Comparação Referente a Preços de Compra**

Na sua opinião entrar na Rede permitiu a sua empresa...	Papelarias		Farmácias	
	C	D	C	D
1-...Comprar com melhores descontos dos fornecedores.	44	0	110	24
	100%	0%	82,08%	17,92%
P-value do Teste Mantel-Haenszel = 0,0026				

Percebe-se pelo Quadro 20, que as porcentagens diferem bastante, tanto para concordantes quanto para discordantes nos dois tipos de varejo. Mesmo assim, precisa-se verificar se estas diferenças são estatisticamente significantes e, para isso, utilizou-se o teste de hipóteses de Mantel-Haenszel. Utilizando-se o software SAS obteve-se p-valor=0,0026 e, considerando-se 5% de nível de significância para o teste, percebem-se evidências para rejeitar a hipótese de igualdade entre as proporções de concordantes (ou discordantes) para farmácias e papelarias. Assim, pode-se dizer que farmácias e papelarias respondem de forma diferente à questão acima. Desta forma, constata-se pelo Quadro 20 que as papelarias concordam mais com terem obtido maior desconto por parte dos fornecedores depois entrarem em uma rede do que as farmácias. Em contrapartida as farmácias discordam mais.

**Quadro 21 – Comparação Referente a Prazos de Compra**

Na sua opinião entrar na Rede permitiu a sua empresa...	Papelarias		Farmácias	
	C	D	C	D
2-...Comprar com melhores prazos dos fornecedores.	36	5	100	26
	87,80%	13,20%	79,36%	20,64%
P-value do Teste Mantel-Haenszel = 0,2287				

Visualiza-se no Quadro 21 que as porcentagens das respostas obtidas nas papelarias e nas farmácias são bem próximas. No entanto, é necessário medir-se se tal proximidade percentual é estatisticamente significativa. Por isso, utilizou-se o teste de hipóteses de Mantel-Haenszel, e através do software SAS obteve-se p-valor=0,2287. Como foi considerado o mesmo nível de significância para o teste (5%), evidenciam-se motivos para não rejeitar-se a hipótese de igualdade entre as proporções de concordantes (ou discordantes) para farmácias e papelarias. Ou seja, apesar das porcentagens obtidas nas respostas das papelarias e farmácias serem diferentes, elas são estatisticamente iguais.



Assim, pode-se dizer que tanto farmácias como papelarias respondem igualmente à questão acima, constatando-se que as farmácias e papelarias concordam (ou discordam) na mesma proporção sobre a questão de terem obtido maior prazo de compra depois entrarem em uma rede, não havendo entre os entrevistados dos dois varejos uma percepção de que na rede de papelarias há mais benefícios referentes a prazos de pagamentos junto aos fornecedores do que nas redes de farmácias (e vice-versa).

#### Quadro 22 – Comparação Referente à Troca de Experiências entre Associados

Na sua opinião entrar na Rede permitiu a sua empresa...	Papelarias		Farmácias	
	C	D	C	D
3-...Aprender com a troca de experiências entre os associados.	37 92,50%	3 7,50%	128 97,70%	3 2,30%
P-value do Teste Mantel-Haenszel = 0,1181				

Como havia ocorrido na pergunta anterior, no Quadro 22 as porcentagens das respostas obtidas nas papelarias e nas farmácias são bem próximas e esta proximidade faz com que não haja evidências para rejeitar-se a hipótese de igualdade entre as proporções de concordantes (ou discordantes) para os dois tipos de varejo, já que o p-valor foi de 0,1181 (ou seja, maior do que os 5% de significância do teste). Assim, apesar das porcentagens obtidas nas respostas das papelarias e farmácias serem diferentes, elas são estatisticamente iguais. Por isso, pode-se dizer que tanto farmácias como papelarias respondem igualmente à questão acima, constatando-se que as farmácias e papelarias concordam (ou discordam) na mesma proporção sobre a questão de terem obtido ganho com troca de experiências junto aos associados, não havendo entre os entrevistados dos dois varejos uma percepção de que na rede de papelarias há mais benefícios referentes a troca de experiências com os outros associados do que nas redes de farmácias (e vice-versa).

#### Quadro 23 – Comparação Referente à Capacitação Através de Treinamentos

Na sua opinião entrar na Rede permitiu a sua empresa...	Papelarias		Farmácias	
	C	D	C	D
4-...Capacitar proprietários e funcionários através de treinamentos.	20 51,28%	19 48,72%	129 100%	0 0%
P-value do Teste Mantel-Haenszel < 0,0001				

Percebe-se pelo Quadro 23, que as porcentagens diferem bastante, tanto para concordantes quanto para discordantes nos dois tipos de varejo. Mesmo assim, precisa-se verificar se estas diferenças são estatisticamente significantes e, para isso, utilizou-se o teste de hipóteses de Mantel-Haenszel. Utilizando-se o software SAS obteve-se p-valor  $<0,0001$  e, considerando-se 5% de nível de significância para o teste, percebem-se evidências para rejeitar a hipótese de igualdade entre as proporções de concordantes (ou discordantes) para farmácias e papelarias. Assim, pode-se dizer que farmácias e papelarias respondem de forma diferente à questão acima. Desta forma, constata-se pelo Quadro 23 que as farmácias concordam mais com terem obtido capacitação de proprietários e funcionários através de treinamentos quando entraram na rede do que os entrevistados das papelarias. Em contrapartida as papelarias discordam mais.

**Quadro 24 – Comparação Referente ao Uso de uma Marca Mais Forte**

Na sua opinião entrar na Rede permitiu a sua empresa...	<u>Papelarias</u>		<u>Farmácias</u>	
	C	D	C	D
5-...Usufruir de uma marca (da rede) mais forte.	29 74,35%	10 25,65%	134 100%	0 0%
P-value do Teste Mantel-Haenszel $< 0,0001$				

De acordo com o Quadro 24, também visualiza-se que as porcentagens diferem bastante, tanto para concordantes quanto para discordantes nos dois tipos de varejo. Mesmo assim, é necessário checar se estas diferenças são estatisticamente significantes e, para isso, utilizou-se o teste de hipóteses de Mantel-Haenszel. Exatamente como na pergunta anterior, obteve-se p-valor  $<0,0001$  e, considerando-se 5% de nível de significância para o teste, percebem-se evidências para rejeitar a hipótese de igualdade entre as proporções de concordantes (ou discordantes) para farmácias e papelarias. Assim, pode-se dizer que farmácias e papelarias respondem de forma diferente à questão acima. Desta forma, constata-se pelo Quadro 24 que as farmácias concordam mais com a afirmação que diz que elas puderam usufruir de uma marca mais forte no mercado quando entraram para a rede do que os entrevistados das papelarias. Em contrapartida as papelarias discordam mais. Tal resultado não é uma surpresa, já que nas redes de farmácias, os associados são obrigados a utilizar o nome da rede em sua fachada (enquanto que nas papelarias o uso do nome da rede não é obrigatório), fazendo com que

houvesse uma a identificação mais fácil da marca junto aos consumidores, deixando-os mais seguros em fazer negócio com as farmácias das redes do que quando elas trabalhavam isoladamente no mercado.

**Quadro 25 – Comparação Referente ao Uso de Campanhas de Marketing**

Na sua opinião entrar na Rede permitiu a sua empresa...	Papelarias		Farmácias	
	C	D	C	D
6-...Usufruir campanhas marketing que ajudam aumentar vendas.	32	7	134	0
	82,05%	17,95%	100%	0%
P-value do Teste Mantel-Haenszel < 0,0001				

Como na pergunta anterior, o Quadro 25 mostra porcentagens bastante diferentes para concordantes e discordantes nos dois tipos de varejo. Após a análise pelo teste de hipóteses de Mantel-Haenszel constatou-se um p-valor < 0,001, trazendo evidências para se rejeitar a hipótese de igualdade entre as proporções de concordantes (ou discordantes) para farmácias e papelarias. Assim, pode-se dizer que farmácias e papelarias respondem de forma diferente à questão acima. Desta forma, constata-se pelo Quadro 25 que as farmácias concordam mais com a afirmação que diz que elas puderam fazer uso de campanhas de marketing que ajudaram a aumentar as vendas quando entraram para a rede do que os entrevistados das papelarias. Em contrapartida as papelarias discordam mais. Ou seja, os anúncios conjuntos na mídia e as outras formas de marketing desenvolvidas nas redes de farmácias trouxeram mais benefícios aos associados destas redes do que aqueles desenvolvidos na Rede Brasil Escolar, segundo os entrevistados.

**Quadro 26 – Comparação Referente ao Uso de Serviços de Assessoria**

Na sua opinião entrar na Rede permitiu a sua empresa...	Papelarias		Farmácias	
	C	D	C	D
7-...Usufruir de serviços de assessoria oferecidos pela central.	22	11	115	14
	66,66%	33,33%	89,15%	10,85%
P-value do Teste Mantel-Haenszel = 0,0015				

Observa-se no Quadro 26 que as porcentagens diferem bastante, tanto para concordantes quanto para discordantes nos dois tipos de varejo. Utilizando-se do

teste de hipóteses de Mantel-Haenszel, obteve-se p-valor=0,0015 e, considerando-se 5% de nível de significância para o teste, percebem-se evidências para rejeitar a hipótese de igualdade entre as proporções de concordantes (ou discordantes) para farmácias e papelarias. Assim, pode-se dizer que farmácias e papelarias respondem de forma diferente à questão acima. Desta forma, constata-se pelo Quadro 26 que as farmácias concordam mais com a afirmação que diz que elas puderam usufruir de serviços de assessoria quando entraram para a rede do que os entrevistados das papelarias. Em contrapartida as papelarias discordam mais.

**Quadro 27 – Comparação Referente ao Nível Competitivo no Mercado**

Participar em uma associação de rede de empresas	Papelarias		Farmácias	
	C	D	C	D
8- ...melhorou seu nível competitivo no mercado	43	1	134	0
	97,27%	2,73%	100%	0%
P-value do Teste Mantel-Haenszel = 0,0810				

Percebe-se no Quadro 27 que as porcentagens das respostas obtidas nas papelarias e nas farmácias são bem próximas. No entanto, é necessário medir-se se tal proximidade percentual é estatisticamente significativa. Por isso, utilizando-se do teste de hipóteses de Mantel-Haenszel, e através do software SAS obteve-se p-valor=0,0810. Como foi considerado o mesmo nível de significância para o teste (5%), evidenciam-se motivos para não rejeitar-se a hipótese de igualdade entre as proporções de concordantes (ou discordantes) para farmácias e papelarias. Ou seja, apesar das porcentagens obtidas nas respostas das papelarias e farmácias serem diferentes, elas são estatisticamente iguais. Assim, pode-se dizer que tanto farmácias como papelarias respondem igualmente à questão acima, constatando-se que as farmácias e papelarias concordam (ou discordam) na mesma proporção sobre a questão de terem obtido melhor nível competitivo depois entrarem em uma rede, não havendo entre os entrevistados dos dois varejos uma percepção de que na rede de papelarias há mais benefícios referentes ao nível competitivo do que nas redes de farmácias (e vice-versa).

Resumindo-se as comparações feitas nas oito questões anteriores, apresenta-se o Quadro 28:

**Quadro 28 – Resumo das Comparações Feitas**

<b>Questão</b>	<b>Há diferenças estatísticas nas respostas?</b>	<b>Quem visualizou maiores benefícios?</b>
1- Preço de Compra	Sim	Papelarias
2- Prazo de Pagamento	Não	Benefícios Iguais
3- Troca de Experiências	Não	Benefícios Iguais
4- Treinamentos	Sim	Farmácias
5- Marca mais Forte	Sim	Farmácias
6- Campanhas de Marketing	Sim	Farmácias
7- Assessorias	Sim	Farmácias
8- Nível Competitivo	Não	Benefícios Iguais

Através do Quadro 28, observa-se que em três respostas (prazo de pagamento, troca de experiências e nível competitivo) os associados entrevistados da Rede Brasil Escolar e os associados das quatro redes de farmácias perceberam os mesmos benefícios após a entrada nas respectivas redes (ou seja, nem papelarias nem farmácias observaram benefícios (ou malefícios) maiores em relação ao outro varejo). Em uma resposta (preço de compra), as papelarias entrevistadas sentem-se mais beneficiadas do que as farmácias; e em quatro respostas (treinamentos, marca mais forte, campanhas de marketing e assessoria) as farmácias sentem-se mais beneficiadas do que as papelarias.

Assim, a hipótese 5 “As redes de farmácias oferecem aos seus associados mais benefícios do que a rede de papelarias” apresenta fortes indícios de ser confirmada, já que as farmácias associadas entrevistadas sentiram-se mais beneficiadas em relação às papelarias em quatro questões respondidas, enquanto que as papelarias achavam-se com mais benefícios do que as farmácias em apenas uma questão respondida.

### **5.3 Resultados, Literatura e Objetivo Específico**

Segundo Kotler (1998), Las Casas (2000) e Puga (2000), os principais benefícios alcançados por empresas que se unem em rede são: acesso ao crédito e à capacitação gerencial; redução de custos com o 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.

Após a análise qualitativa deste estudo percebeu-se que os associados da Rede Brasil Escolar alcançaram muitos destes benefícios citados. Por exemplo, no setor responsável pelo relacionamento com os fornecedores, os entrevistados perceberam melhoras de preços e prazos dos pagamentos das mercadorias compradas, reforçando o argumento de Chavez (2002, p. 135):

por meio das centrais de compras as empresas de pequeno e médio porte podem ter suas compras efetuadas por compradores profissionais que desenvolvem, exclusivamente, esta atividade, utilizando o processo especializado de compras. Como vantagens dessas centrais, pode-se citar: a redução dos preços de compra, devido ao volume elevado e ao poder de barganha que a central possui, e que, isoladamente, as empresas não teriam, além da ampliação dos prazos de pagamento. Isso leva as empresas associadas aumentarem suas margens operacionais e, por consequência, serem competitivas no mercado.

Hiroshi (2000) também já havia argumentado sobre o assunto quando apontou que uma das melhores estratégias apontadas e defendidas para as pequenas empresas era a formação de redes de compras ou centrais de compras, nas quais as lojas se unificavam para aumentar o poder de negociação junto à indústria fornecedora.

Baseando-se a análise nos ganhos advindos com a troca de experiências entre os associados também percebe-se que a RBE tem propiciado ganhos neste aspecto. Como foi comentado por Burt (1992), as relações cooperativas são entendidas como *strong ties*, pois baseiam-se em normas de confiança, contratos de longo prazo e na previsibilidade das relações. Ou seja, os associados da Rede Brasil Escolar estão dispostos a trocar experiências entre si, pois confiam uns nos outros e visualizam a possibilidade de crescimento gerencial baseado nesta cooperação. Conforme apontado por Casaroto; Pires (2001, p. 39), a cooperação tem que ser o eixo central de qualquer rede cooperativa e ela só ocorre de fato quando as empresas envolvidas trocam informações, estabelecem um intercâmbio de idéias, definem as contribuições de cada participante, e analisam em conjunto os problemas na busca de soluções comuns.

De acordo com Casaroto; Pires (2001), a abrangência de serviços disponibilizados pelos consórcios (administração) de uma rede se dá em muitos níveis (fabricação do produto, valorização do produto, valorização da marca, desenvolvimento de produtos, comercialização, exportação, padrão de qualidade, obtenção de crédito e capacitação profissional). Estes serviços puderam ser observados na Rede Brasil Escolar, apesar de alguns deles não atingirem o nível de ganho esperado pelos entrevistados (ou

não serem utilizados pelos participantes da rede). Assim, a rede estudada oferece capacitação aos funcionários e proprietários através de treinamentos, bem como disponibiliza serviços de assessoria gratuitos, mas tais elementos não têm sido bem utilizados pelos associados, fazendo com que eles percam oportunidades de se aperfeiçoarem em outros segmentos. Isto também acontece com a não utilização (por alguns associados) da marca da RBE em seus estabelecimentos, apesar da disponibilização oferecida pelo consórcio. O caso das redes de farmácias exemplificam bem isto, pois o marketing e a marca são muito utilizados pelos associados, trazendo uma maior identificação com o público consumidor que se sente mais seguro em fazer negócio em empresas padronizadas e confiáveis.

Finalizando esta análise, busca-se uma consonância dos resultados alcançados no estudo com o objetivo principal do estudo que é verificar as vantagens competitivas que pequenas papelarias observaram ao ingressarem em uma rede de empresas. Conforme Bronzo; Honório (2005, p. 8)

As empresas que entram em um circuito relacional e encontram-se inseridas em uma estrutura em rede, sejam elas pequenas, médias ou grandes empresas, tenderão a se especializar em atividades para as quais suas capacidades e competências ofereçam alguma vantagem comparativa diante de seus concorrentes diretos ou potenciais.

Quando Ebers; Jarillo (1998) expõem as origens que levam as empresas unidas em rede a alcançarem vantagens competitivas (aprendizado mútuo, co-especialidade, melhor fluxo de informação, e economias de escala), eles permitem que seja mostrado, através do resultado da pesquisa feita na Rede Brasil Escolar, que os benefícios que os entrevistados observaram trazem a eles vantagem competitiva frente aos concorrentes que trabalham de forma independente no mercado. Por isso, quase que a totalidade dos associados que responderam ao questionário afirmam que o seu nível competitivo aumentou quando eles associaram-se em rede.

#### **5.4 Considerações sobre os Resultados**

Em um cenário de grande padronização de preços e atendimento, bem como de maior exigência dos consumidores dos pequenos varejos independentes,

qualquer pequeno benefício alcançado pode ser um diferencial importante para o sucesso de uma empresa no mercado. Tal estudo permitiu identificar que a participação de papelarias em alianças estratégicas do tipo rede de empresas pode ser uma alternativa para estes pequenos e micro empresários sobreviverem em um ambiente altamente competitivo, pois permite a eles alcançarem vantagens competitivas (custos mais baixos, atendimento mais profissional, maior visualização e confiança percebida pelos clientes, suporte técnico profissional e especializado, etc.), que ajudam-nos a fortalecerem suas posições no mercado. 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 tais benefícios ainda não atendam totalmente as suas expectativas. 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 empresas com concorrentes diretos. No entanto, conforme visto, os ganhos vão muito além de prazos e descontos conseguidos junto a fornecedores, estendendo-se para outros segmentos dentro da empresa que também colaboram com a melhoria da posição desta no mercado. Tais benefícios traduzem-se em uma concordância maciça dos associados da Brasil Escolar na questão que abordava uma melhora do nível competitivo após a entrada dos mesmos na rede em questão.

Fazendo-se uma comparação entre as redes de dois segmentos varejistas diferentes (papelarias e farmácias), vê-se que os participantes das mesmas estão percebendo melhorias em diversos segmentos de suas empresas. No entanto, apesar de muitas percepções de benefícios terem sido homogêneas, cada rede comparada conseguiu melhorias mais perceptíveis aos entrevistados em determinados segmentos. Isto traz a possibilidade de haver uma troca de informações e conhecimentos entre redes de setores diferentes, pois assim o modo como uma rede alcançou ganhos expressivos em determinada área pode ser levado a outras redes de setores diferentes que têm dificuldades neste mesmo assunto, e vice-versa. Ou seja, as redes de setores diferentes podem pensar em trocar experiências entre elas como forma de garantir novas vantagens competitivas. Assim, a cooperação deixaria de acontecer apenas entre concorrentes de um mesmo setor, estendendo-se também para setores econômicos distintos que buscam objetivos comuns.



As fronteiras para a cooperação das empresas ainda podem ser largamente expandidas. À medida que os associados vão perdendo o medo de associarem-se, visualizando que a confiança empregada gera benefícios reais, novos espaços e oportunidades são abertos para uma cooperação cada vez mais ampla, sólida e profissional. Em alguns países, já existe inclusive uma rede de redes de empresa (chamada de Federação). Segundo Souza (2004), na França existem dois exemplos destas redes multisetoriais: a Federação Leclerc e a Enseigne du Commerce Associee. Na primeira são 536 lojas associadas que incluem hipermercados e lojas especializadas, enquanto que na outra são 19.000 lojas e 15.700 associados divididos em vários setores (alimentação, turismo, bricolage e jardinagem, jogos e puericultura, fotótica, perfumaria, artigos esportivos, dentre outros).

No Brasil, em 2002, também houve a formação de uma Federação quando fez-se uma fusão de três redes (Rede Pague Menos, Rede Nota 10 e Rede Super Show) em uma: a Rede Aval. Ela uniu lojas que atuavam em vários setores (supermercado, açougue, padaria, restaurante, loja de conveniência e pousada), mas durou apenas três meses. Apesar desta tentativa frustrada, ela deve ser cada vez mais visualizada como uma possibilidade para as redes, já que a fragmentação do mercado em inúmeras redes independentes traz desperdícios derivados do menor poder de barganha e da menor viabilidade de realização de projetos que tragam benefícios reais. Os desafios da formação de uma Federação no Brasil são grandes e esbarram, principalmente, na heterogeneidade dos possíveis associados. No entanto, a sua formação também aparece como uma possível alternativa que poderá promover a expansão das atividades das micro e pequenas empresas.

## **5.5 Limitações do Estudo**

No início deste estudo, pretendia-se trabalhar com um erro estatístico de 5%. Porém, em função da quantidade de respostas que obter-se-ia na pesquisa de campo, optou-se por um erro (maior) de 10%, ampliando a limitação do estudo.

Ao alterar o questionário para se mensurar os resultados sobre a hipótese 5 “As redes de farmácias oferecem aos seus associados mais benefícios do que a rede de papelarias”, hipótese esta que permitia a comparação entre o segmento

farmacêutico e papelero, algumas respostas ficaram de fora para alguns itens, o que alterou os resultados, porém sem comprometer o objetivo principal.

Considerando o universo das micro e pequenas empresas e das redes de empresa 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. O presente trabalho teve a perspectiva de contribuir com o desenvolvimento das MPE, apresentando uma nova opção estratégica para as mesmas, mas o aprofundamento através de outros estudos, de caráter descritivo, com uma amostra maior de casos, se faz essencial para uma avaliação mais científica do êxito de experiências de redes como estratégias de colaboração.

## **5.6 Sugestões para Trabalhos Futuros**

Após a conclusão deste estudo, inúmeras questões continuam em aberto. Inicialmente, fica como sugestão a aplicação de estudos similares na mesma rede estudada, mas em estados diferentes, pois isto mostraria se uma rede com abrangência nacional (como a Rede Brasil Escolar) consegue manter seu padrão de excelência em todos os locais onde está presente e quais são os motivos responsáveis por possíveis diferenças visualizadas.

Também seria interessante conseguir a opinião de ex-associados de redes de empresas que abandonaram o associativismo. Os motivos apresentados por estes empresários poderiam contribuir com novas sugestões para que as redes de empresas melhorassem a sua performance continuamente.

Uma análise da propensão de associados de redes de um mesmo setor unirem-se a associados de redes de outros segmentos também é uma sugestão de pesquisa, pois isto traria subsídios para que as redes existentes começassem a encarar esta possibilidade como algo real ou ainda utópico.

Uma inquietação ainda permanece firme no final deste trabalho, incitando uma questão que merece um profundo estudo futuro.

A existência de várias redes de farmácias impõe um nível de competitividade entre as mesmas, até na busca de novos associados o que faz com que

cada uma procure oferecer mais vantagens que a outra o que não pode ser percebido em uma rede ainda “monopolista” que é o caso do ramo papeleiro com a Rede Brasil Escolar.

Tal questão está em aberto àqueles que possam respondê-la no futuro. Assim, o desafio está lançado na busca de uma resposta a esta intrigante questão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A. *Strategic market management*. New York : John Wiley; Sons, 1995.
- ABF – Associação Brasileira de Franchising. *Perfil do franqueado*. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em novembro de 2005.
- ABRAS/ACNIELSEN. Ranking Abras. *Revista SuperHiper*. Edição 2000, ano 26, n. 297.
- ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Centers. *Monitoramento de Mercado – 2002*. Disponível em <<http://www.abrasce.com.br>>.
- ADEJ – Agência de Desenvolvimento de Jundiaí e Região. *Qual a relação entre “cluster” e “APL – Arranjo Produtivo Local”*. Disponível em <<http://www.adej.org.Br/cluster.asp>>. Acesso em novembro de 2005.
- AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ARRUDA, S. R. *Projeto CTEMM/MIDIVILLE*. Florianópolis, 1998. 31 transparências em arquivo eletrônico, formato Power Point.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PAPELARIAS BRASIL ESCOLAR. *Informativo sobre o perfil da loja de papelaria*. Blumenau, agosto de 2002a.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PAPELARIAS BRASIL ESCOLAR. *Informativo do 29º Encontro Nacional de Papelaria*. Blumenau, outubro de 2002b.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. *A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências*. ENANPAD, 2003.
- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BAND, W.A. *Competências críticas: dez novas idéias para revolucionar a empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- 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 – Universidade Metodista de Piracicaba*. Piracicaba, 2004.
- BARBOZA, L.C. *Agrupamento (cluster) de pequenas e médias empresas: uma estratégia de industrialização local*. Rio de Janeiro: CNI – Confederação Nacional da Indústria, 1998.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERMAN, B.; EVANS, J. R. *Retail Management: a strategic approach*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.
- BERMÚDEZ, L. A. *Conhecimento e prática: o caminho para empreender*. Disponível em [http://www.anprotec.org.br/anpronews/artigos/conhecimento\\_e\\_pratica.htm](http://www.anprotec.org.br/anpronews/artigos/conhecimento_e_pratica.htm). Acesso em Dezembro 2005.
- BNDES. *Comércio Varejista*. Rio de Janeiro, 1996.
- BNDES. *Desempenho recente do comércio varejista*. Rio de Janeiro, 1998.
- BNDES. *A segmentação do comércio varejista*. Rio de Janeiro, 2000a.
- BNDES. *Os indicadores de desempenho do comércio varejista brasileiro: uma avaliação de 1999 e as perspectivas para 2000*. Rio de Janeiro, 2000b.
- BNDES. *Supermercados no Brasil: o movimento das empresas menores*. Rio de Janeiro: Dezembro de 2000.
- BRASIL, M. V. O.; OLIVEIRA, F. C. Um estudo de caso de empresas de informática incubadas no Ceará segundo a escola empreendedora. *Revista Administração On Line da FECAP - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado*, São Paulo, v. 3, n. 1, janeiro/fevereiro/março 2002.

- BRESSAN, F. O método do estudo de caso. *Revista Administração On Line da FECAP – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado*, São Paulo, v. 1, n. 1, janeiro/fevereiro/março 2000.
- BRIDGEWATER, S.; EGAN, C. *International Marketing Relationships*. New York: Palgrave, 2002.
- BRONZO, M.; HONORIO, L. O institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 5, jan./jul. 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2095&Secao=FOR.TE.INS&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>>.
- BURT, R.S. *Structural holes: the social structure of competition*. Harvard University Press, Cambridge, 1992.
- CAGLIO, A. Networks and information technology: competing through extranets. In: *III CEMS – Community of European Management Schools*. Louvain-la-Neuve, Maio, 1998.
- CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional. *Revista Eletrônica de Administração*. UFRGS. Edição 18, n. 6, vol. 6.
- CAPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul/set, 1991.
- 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.
- CASTELLAR, G. Incubadoras de empresas ganham espaço. *Jornal Folha de São Paulo*, 10 de junho de 2001.
- CHER, R. *A gerência da pequena e média empresa*. São Paulo: Maltese, 1990.

- CUNHA, R. V. A migração do emprego. *Revista Você S. A.*, São Paulo, p. 23-29, abril 2002.
- DAFT, R. L. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DAFT, R. L. *Organizações: teorias e projetos*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DELOITTE TOUCHE TOHMATSU (2002). *As empresas que mais crescem no Brasil*. Rio de Janeiro: Deloitte, 2002.
- DESSAUGE, P.; GARRETT, B. Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry. *Journal of International Business Studies*, v. 26, p. 505-530, 1995.
- DI MAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, n. 48, p. 147-160, 1983.
- DRUCKER, P. F. *A Prática de Administração de empresas*. São Paulo: Thomson Pioneira, 1991
- DUNNING J. H. *The New Style Multinationals-Circa the Late 1980s an Early 1990s: Explaining International Production*. Unwin Hyman. London. pg. 327-347, 1988.
- EBERS, M.; JARILLO, J. C. The construction, forms and consequences of industry networks. *International Studies of Management & Organization*, v. 27, p. 3-21, 1998.
- FIGUEIREDO, K. et. al. Improving manufactures' distribution performance and customer service in grocery products supply in Brazil: a longitudinal study. *Integrated Manufacturing Systems*, 2003, v. 14, n. 8.
- FINETTO, M. Cadastro único agilizará empresas. *Jornal Correio Popular*. Campinas, 22 de agosto de 05.
- FORMAÇÃO do empreendimento. *CNI Indústria e Produtividade*. Brasília: CNI, v. 33, n. 319, p.27-32, jun. 2002.

- FOSTER, D. L. *O livro completo do franchising*. Rio de Janeiro: Infoobok, 1995.
- FRANÇA, S. H. A.; SIQUEIRA, J. P. L. Comércio Virtual: nova tecnologia para o segmento varejista. In: ANGELO, Claudio Felisoni de, GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GARAI, G. Leveraging the rewards of strategic alliances. *Journal of Business Strategy*, Mar.-Apr.1999.
- GARCEZ, C. M. D. Sistemas locais de inovação na economia do aprendizado: uma abordagem conceitual. Rio de Janeiro: *Revista do BNDS*. Vol 7, nº 14, p. 351-366, Dezembro, 2000.
- GASQUES, V. Lei para microempresa mobiliza o interior. *Jornal Correio Popular*. Campinas, 10 de agosto de 2005.
- GELMAN, J. Franchising: como comprar sua franquia passo a passo. *Revista Exame*, v. 22, n. 26-A, p. 5-42, dez. 1990.
- GHISI, F. A et al. *As redes de compras de supermercados de pequeno e médio porte: um estudo multicaso no interior do Estado de São Paulo*. Ribeirão Preto, 2003.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization studies*, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 6, p. 293-317, June 1998.
- GULATI, R. Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, v. 104, n. 5, p. 1439-93, 1999.
- GULATI, R. et al. Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 203-215, 2000.



- HAGE J.; ALTER C. A typology of interorganizational relationships and network. *In: Contemporary capitalism*. J. R. Hollingsworth e Boyer, R. Cambridge University Press, 1997.
- HAGEDOORN, J.; NARULA, R. Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences. *Journal of International Business Studies*, p. 265-284, Second Quarter 1996.
- HALEY, G. T. A Strategic Perspective on Overseas Chinese Networks' Decision Making. *Management Decision*, v.. 35, n. 8, p. 587-94, 1997.
- HALL, R. H. Desarrollos recientes en teoria organizacional: una revision. *Cyencia y sociedad*, v. 15, n. 4, 1990.
- HAMEL, G. et al. Colaborative with your competitors and win. *Harvard Business Review*, jan./feb., p.133-139, 1989.
- HITT, A. M., et al. *Administração estratégica*. São Paulo: Thomson, 2003.
- HIROSHI, W. *A concentração e pulverização do varejo no Brasil*. Disponível em <<http://www.fcsp.org.br/assjur/artigos/concentracao>>. Acesso em 10 de novembro de 2000.
- HOOLEY, G. J. et al. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. PHB: São Paulo, 2005.
- HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. *Academy of Management Journal*, v.40, n. 2, p. 368-403, 1997.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Coordenação de Serviços e Comércio. II. Série. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001. *Estudos e Pesquisas: Informação Econômica* n. 1. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

- JARILLO, J. C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 9, p. 31-41, 1988.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L.-G. Internationalization in industrial systems : a network approach. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. (Eds.). *The internationalization of the firm : a reader*. London : Academic Press, 1993. p. 303–321.
- KANTER, R. M. The new alliances: how strategic partnerships are reshaping american business. In H. Sawyer (Ed.). *Business in a contemporary world*. New York: University Press of America, 1988.
- KHANA, T. et al. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation and scope. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 3, p. 193-210, 1998.
- KINOUCI, S. R. Redes de Empresas: um estudo sobre as estratégias das Redes Associativistas de varejo farmacêutico no interior do estado de São Paulo. *Dissertação de Mestrado UNIMEP*. Piracicaba, 2005.
- KOTABE, M.; HELSEN, K. *Administração de marketing global*. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. Ed. São Paulo : Atlas, 1998.
- KRUGLIANSKAS, I. *Tornando a pequena e média empresa competitiva*. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.
- LABES, E.; RODRIGUES, L. C. Estratégias de competitividade em novas e pequenas empresas. *Revista de Negócios*, Blumenau, vol. 4, n. 3, p. 7-20, jul./set. 1999.
- LAGEMANN, L. Fatores que Influenciam a Performance de Redes de Pequenas e Médias Empresas. *Dissertação de Mestrado da UFRS*. Porto Alegre, 2004.
- LA ROVERE, R. L. As Pequenas e Médias Empresas na Economia do Conhecimento: implicações para políticas de inovação. In: Lastres, H.M.M., e ALBAGLI, S.; *Informação e Globalização na Era do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

- LAS CASAS, A. L. *Marketing de Varejo*. Atlas. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEITE, V. F.; CARVALHO, F. A. Franchising as an alternative to public management in Brazil: the case of postal services. *International Studies of Management & Organization*. White Plains: Summer, 1998, v. 28, n. 2.
- LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *RAUSP*. São Paulo, n. 2, p. 91-94, vol. 34, abr/jun., 1999.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEWINSON, D. M.; DELOIZIER, M. W. *Retailing: principles and practices*. Ohio: Charles E. Merrill Publishing, 1982.
- LEWIS, J. D. Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LONGENECKER, J. G. et al. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron, 1998.
- LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.
- LUCHI, G. C. Apresentação. In CASAROTTO FILHO, N. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 2001.
- LUKIANOCENKO, M. A reação dos pequenos supermercados. *SuperHiper*, nov. 2001.
- MACHADO, A. C. Sistema de informação para gestão econômica no comércio varejista: estudo dos principais modelos de decisões envolvidos. *Dissertação de Mestrado da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo*, 1997.
- MACHADO, S. A. *Bate papo programado: Arranjos Produtivos Locais*. Disponível em <<http://www.ipt.br/tecnologia/chat/?ARQ=100>>. Acesso em novembro de 2005.

- MALHORTA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr.; Alfredo Alves de Faria. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCON, M.; MOINET, N. *La stratégié-réseau*. Éditions Zéro Heure. Paris, 2000.
- MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. *Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARTINELLI, S. Central de compras: o (re) começo de bons negócios. *SuperHiper*, fev. de 2000.
- MARTINS, F. *Contrato e obrigações comerciais*. Rio de Janeiro: Forense, 1997.
- MATIAS, A.; LOPES JÚNIOR, F. *Administração financeira nas empresas de pequeno porte*. Barueri: Manoele, 2002
- MAURO, P. C. *Guia do franqueador: como crescer através do franchising*. São Paulo: Nobel, 1994.
- MAYER, F. As chaves do negócio. Disponível em <<http://empreendedor.com.br>> In: *Revista Empreendedor*, out/2004.
- MENDELSON, M. *A essência do franchising*. São Paulo: Difusão de Educação e Cultura, 1994.
- MENDEZ, M.; LEHNISCH, J. P. *Como fazer da franquía um bom negócio*. São Paulo: Nobel, 1991.
- MITRA, J. Making connections: innovation and collective learning in small business. *Education & Training*, London: 2002, v. 42, n. 415.
- MORGADO, M. G.; GONCALVES, M. N. *Varejo: Administração de empresas comerciais*. 2<sup>a</sup>. Edição. São Paulo: Senac, 1999.
- MORRIS, M. J. *Iniciando uma pequena empresa com sucesso*. São Paulo: Makron, 1991.

- MOTTA, F. G. Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas: estudo multicasos em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos. *Dissertação Mestrado*. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos/USP, 2000.
- NAKAMURA, M. M. Estratégia empresarial para as pequenas empresas: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos. 1999. *Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)*, Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos, 1999.
- NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (orgs.) *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, p. 1-22, 1992.
- NOLETO, M. J. Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática. São Paulo: Global, 2000.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, L. C. R.; OLIVEIRA, E. C. *Células de aliança*. 2ª Edição ampliada. Brasília, Editora M.A.I.S., 2005.
- OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analyses of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization studies*, v. 19, p. 549-583, 1998.
- OSLAND, G. E.; YAPRAK, A. Learning through strategic alliances: processes and factors that enhance marketing effectiveness. *European Journal of Marketing*, v. 29, n. 3, p. 52-65, 1995.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PAUL, N.; TOMIO, D. *Gestão estratégica de papelarias: o plano de negócio para tornar sua empresa moderna, rentável e competitiva*. Rio de Janeiro, 2004.

- PERROW, C. Small-firm networks. In: Nohria, N.; Eccles, R. *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1992.
- PINHEIRO, M. Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte. *Tese (Doutorado)*. São Paulo: FEA-USP, 1996.
- PITASSI, C.; MACEDO-SOARES, T.D.L.V.A. Redes Estratégicas Virtuais: Resultados Preliminares de um Estudo Exploratório. Salvador, *CD ROM do XXVI ENANPAD*, Seção "Administração da Informação", 2002.
- PORTER, M.E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva*. 21<sup>a</sup> Edição. Rio de Janeiro: Campus, p. 310-321, 1989.
- PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, p. 77-90, November-December, 1998.
- PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 8<sup>a</sup> Edição. Rio de Janeiro: Campos, 1999.
- POWEL, W. W.; SMITH-DOER, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. *The handbook of economic sociology*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994.
- PUGA, F. P. *Experiências de apoio às micros, 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>>.
- RESNIK, P. *A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido*. São Paulo: Makron, 1991.

- RIBAUT, M. et al. *A gestão das tecnologias*. Coleção Gestão & inovação. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995
- RING, P. S. Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks. In: EBERS, M(org.) *The formation of inter-organizational networks*. New York: Oxford University Press, p. 113-145, 1997.
- RODRIGUES, C. *O concorrente é bom companheiro*. Disponível em: <<http://pegn.globo.com>>. Acesso em 2002.
- ROOT, F. R. Some taxonomies of international cooperative arrangements. In: CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. (Eds.). *Cooperative strategies in international business : joint ventures and technology partnerships between firms*. New York : Lexington Books, p. 69-80, 1988.
- RUBEL, M. Modelo de gestão de parceria tecnológica estratégica para capacitação de recursos humanos. *Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção ) – Universidade Federal de Santa Catarina*. Florianópolis, 2002.
- SABEL, C. Moebius-strip organizations and openlabor markets: some consequences of the reintegration of conception and execution in a volatile economy. In: Colema, J.; Bourdieu, P. *Social theory for a changing society*. Boulder: Westview Press, 1991.
- SACOMANO NETO, M. Redes: difusão do conhecimento e controle – um estudo de caso na indústria brasileira de caminhões. *Tese de Doutorado*. São Carlos: UFSCar, 2004.
- SAMARA, B.; BARROS, J. *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. 3. ed. Pearson Education do Brasil, São Paulo, 2002.
- SANDRONI, P. *Dicionário de economia e administração*. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

- SANTOS, A. M. M. M.; COSTA, C. S. *Características Gerais do Varejo no Brasil*. Rio de Janeiro: BNDS, 2002.
- SANTOS, A. M. M. M.; GIMENES, L. C. P. *Reestruturação do comércio varejista e do supermercado*. Rio de Janeiro: BNDS, 2002.
- SCHEEL, C. Knowledge clusters of technological innovation systems. *Journal of Knowledge Management*, Kempston: 2002, v. 6, n. 4.
- SCHIMITZ, H. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 18, n.2, p. 164-200,1997.
- SCHNEIDER, A. A. et. al. *Franchising: da prática à teoria*. São Paulo: Maltese, 1991.
- SEBRAE. *Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos*. Relatório de Pesquisa. Brasília, 2003.
- SEBRAE. *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil*. Relatório de Pesquisa. Brasília, 2004a.
- SEBRAE. *Legislação básica da Micro e Pequena Empresa*. Relatório de Pesquisa. Brasília, 2004b.
- SEBRAE. *Lei geral das Micro e Pequenas Empresas: sugestão para projeto de lei*. Relatório de Pesquisa. Brasília, 2004c.
- SEBRAE. *MPE na economia*. Relatório de Pesquisa. Brasília, 2004d.
- SEBRAE. *Coopere para Crescer*. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em janeiro de 2006a.
- SEBRAE. *Para a sua empresa*. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em janeiro de 2006b.
- SEBRAE. *Planeje sua empresa*. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em janeiro de 2006c.



- SEBRAE/MG. *Papelaria: ponto de partida para início de negócio*. Belo Horizonte, 2005.
- SEBRAE/SP. *As MPEs na economia brasileira*. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em maio de 2006.
- SEGENBERGER, W. et al. *The reemergence of small enterprises: industrial restructuring in industrialized countries*. Genebra: International Labour Organization, 1991.
- SOUZA, C. Clusters industriais: vantagem competitiva e desenvolvimento regional. *Dissertação de Mestrado* da UFRGS. Porto Alegre, 2003.
- SOUZA, M.C.A.F. *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Brasília: Sebrae, 1995.
- SOUZA, M. G. *Centrais de Negócios*. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.
- STAMER, J. M. et al. *Estudo sobre a competitividade sistêmica em Santa Catarina*. Relatório. Florianópolis: IAD-Fiesc, 1997.
- TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v. 18, p. 1-25, 1992.
- 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*. Vol. 7, n. 3, p. 229-243, 2002.
- UZZI, B. Social Structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, pp.35-67, 1997.

- VEDOVELLO, C. Aspectos relevantes de parques tecnológicos e Incubadoras de empresas. *Revista do BNDES*, v. 7, n. 14, p.273-300, Rio de Janeiro, 2000.
- VOLTOLINI, L. (2003). Rede Brasil Escolar cresceu 17,4%. *Revista Gazeta Mercantil*. Fevereiro de 2003.
- WOODWORTH, W. P. Third World economic empowerment in the new millenium: microenterprise, microentrepreneurschip and microfinance. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Cincinatti: Autumn, 2000, v. 65, n. 4.
- WOOLSON, R. F. *Statistical Methods for the Analysis of Biomedical Data*. New York: John Wiley & Sons, 1987.
- 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.
- YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. *Strategic alliances : an entrepreneurial approach to globalization*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995.
- YOSHINO, M. Y. *Alianças estratégicas*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ZENGER, T. R.; LAZZARINI, S. The Strength of churning ties: a dynamic theory of interorganizational relations. *Working Paper of John M. Olin School of Business*, Washington University, Junho 2002.