

Formação e desenvolvimento de redes formais de micro e pequenas empresas: Um estudo de caso de uma sociedade de propósito específico

Training and development of formal networks of micro and small enterprises: A case study of a specific purpose society

Cristiano Gomes CONSENTINO [1](#); Ricardo PAIVA DE CARVALHO [2](#); Iris Barbosa GOULART

Recibido: 30/12/16 • Aprobado: 23/01/2017

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. Referencial teórico](#)
 - [3. Metodologia](#)
 - [4. Análise e interpretação de resultados](#)
 - [5. Conclusões e considerações finais](#)
- [Referências](#)

RESUMO:

A legislação brasileira regulamentou o associativismo no Brasil, através da Lei complementar no. 128, de 19 de dezembro de 2008. A Sociedade de propósito específico (SPE) regula práticas de redes de cooperação formadas por micro e pequenas empresas - MPes e estabelece um novo formato de rede capaz de oficializar a associação de empresas desse porte. O objetivo deste trabalho é analisar os fatores que influenciam na associação e no desenvolvimento da primeira rede formal de MPes do setor varejista de papelaria do Brasil. Foi realizada uma pesquisa, cuja abordagem foi qualitativa, descritiva quanto aos fins, e quanto aos meios, um estudo de caso, que teve como unidade de análise, a primeira SPE de Minas Gerais, composta por 21 MPes.

Palavras-chave: Alianças estratégicas. Sociedade de Propósito Específico (SPE). Redes de Micro e pequenas empresas (MPes)

ABSTRACT:

Brazilian legislation regulated the associativism in Brazil, through the Complementary Law no. 128, dated December 19, 2008. The Specific Purpose Society (SPS) regulates practices of cooperation networks formed by MSEs and establishes a new network format capable of making the association of companies of this size official. The objective of this work is to analyze the factors that influence the association and the development of the first formal network of MSEs in the Brazilian retail stationery industry. A research was carried out, whose approach was qualitative and descriptive in terms of purposes, and as to the means, a case study, and its analysis unit, the first SPS of Minas Gerais composed of 21 MSEs.

Keywords: Strategic Alliances. Specific Purpose Society (SPS). Micro and small enterprises networks.

1. Introdução

Segundo Castells (1999), uma rede empresarial é uma união de empresas que objetiva a redução de custos através da excelência administrativa alcançada coletivamente suportada pela tecnologia. Essa definição de redes presume a busca de complementaridade e eficiência para possibilitar ganhos coletivos.

Vilella (2005) apresenta como principal vantagem da formação de redes empresariais “o fim do isolacionismo” das organizações e a ampliação do relacionamento para aprimorar a gestão particular de cada empresa, assim como da própria rede. Balestrin, Vargas e Fayard (2005) complementam, afirmando que participantes de redes conseguem, dentre os muitos benefícios da associação, melhores preços de compras com fornecedores, além de acesso mais fácil à pesquisa e ao desenvolvimento, à tecnologia e a menores custos em atividades de risco. De acordo com Pacagnan (2006), as empresas participantes de redes ficam mais competitivas e adquirem novas competências. A evolução dessas empresas impacta diretamente na evolução da rede: quanto mais colaborativa e maior sua abrangência, maior a possibilidade de ganhos dos associados (ZOCHKE *et al.*, 2009). Todas essas vantagens apresentadas oferecem aos integrantes de redes empresariais maior acesso a recursos capazes de melhorar o desenvolvimento organizacional, além de propiciarem, ainda, a redução do nível de incerteza do mercado. (MAZZAROL; LIMNIOS; REBOUD, 2013).

Em contrapartida, a associação em redes também apresenta algumas desvantagens; na literatura. Knorrige e Meyer-Stamer (1998) destacaram quatro fatores que levam empresários a preferir o isolamento à associação: primeiro, as condições macroeconômicas muitas vezes são desencorajadoras; segundo, muitos temem expor segredos comerciais com o aumento do relacionamento entre os concorrentes; terceiro, coordenar a cooperação envolve tempo, e administração de conflitos; finalmente, é necessário grande esforço para reduzir os custos de transação.

Pacagnan (2006) destaca como desvantagens da união em redes o nivelamento de parte da concorrência, além da perda da identidade individual, devido ao nome da rede utilizado pelas empresas-membros. Apesar de agrupadas em rede, as empresas continuam buscando seus interesses individuais e podem existir atividades oportunistas dentro da rede, como destaca Tigre (2006). Olsen, Elvekrok e Nilsen (2012), complementarmente, apresentam que a necessidade de um gestor profissional, para atender as formalidades do negócio coletivo, eleva o custo de operação da rede. Mazzarol, Limnios e Reboud (2013) alertam que uma das desvantagens da associação entre empresas concorrentes é a dificuldade de relacionamento com rivais antes da formação da rede.

Como estímulo ao associativismo no Brasil, a Lei complementar nº 128, art. 56, em 19 de dezembro de 2008, regulamentou a Sociedade de Propósito Específico (SPE). A formalização de uma rede de cooperação composta por Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e sua personificação jurídica dá origem a uma SPE. A SPE deve ser constituída como sociedade limitada, ter como sócios exclusivamente proprietários de MPEs e um único objetivo específico de cooperação determinado em sua constituição: compras para revenda às empresas associadas ou vendas de produtos adquiridos das empresas associadas para empresas não associadas. Cada MPE designa um representante legal que se torna responsável por votar em ações estratégicas da SPE e também em decisões compartilhadas.

Este trabalho tem como motivação estudar a primeira SPE de papelarias do Brasil, a Rede MX (nome fictício adotado para preservar a confidencialidade), que é o resultado da união de duas redes empresariais informais concorrentes do segmento varejista de papelaria, da região metropolitana de Belo Horizonte, a rede M e a rede X (nomes também fictícios), considerando-se a Lei das SPE e a teoria sobre redes empresariais. Essa união originou uma SPE, que, para seu embasamento, valeu-se da Lei complementar nº 128, art. 56, §2º, inc. I, de 19 de dezembro de 2008, publicada no DOU em 22/12/2008. A Rede MX foi formada em 08 de setembro de 2011 e era composta por 13 empresas associadas. Em 19 de abril de 2013, a SPE

registrou, na Junta Comercial do Estado de Minas Gerais, a inclusão de dez novas empresas e a exclusão de duas outras.

Diante desse contexto, o presente trabalho tem como propósito analisar os fatores que influenciaram na associação e no desenvolvimento da primeira rede empresarial formal de MPEs do setor varejista de papelarias do Brasil, propondo-se, de maneira mais específica:

- classificar a SPE estudada de acordo com as características de redes encontradas na literatura;
- identificar e caracterizar os fatores favoráveis e desfavoráveis à associação de uma MPE a uma rede formal de MPEs no varejo de papelaria;
- identificar e caracterizar os fatores que influenciam no desenvolvimento associativo de uma rede formal de MPEs no varejo de papelaria;

Pretende-se, pois, identificar os fatores que influenciam na associação e no desenvolvimento de uma rede formal de MPEs, regulada pela lei complementar nº 128, art. 56, de 19 de dezembro de 2008, e os desafios enfrentados para gestão da união para alcançar os objetivos esperados pela cooperação mútua, segundo a perspectiva dos diretores das micro e pequenas empresas. A relevância deste trabalho está na possibilidade de se ampliar a compreensão da complexidade gerencial de uma rede empresarial composta MPEs concorrentes e que devem cooperar entre si para reduzir as ameaças e ampliar suas chances de sobrevivência e sucesso.

2. Referencial teórico

Feita uma pesquisa nos sites relacionados ao tema, foi encontrada uma produção científica que permite embasar as respostas aos objetivos propostos para este trabalho. Assim, a **figura 1** sintetiza as características de rede encontradas em Porter (1989), Knorriga e Meyer-Stamer (1998), Balestrin e Vargas (2002), Guerrini (2005), Tigre (2006).

Figura 1 – Características de redes encontradas na literatura

Formalidade da associação: Burocratizadas ou informais.
Quanto ao poder de decisão entre os membros: Simétrica ou assimétrica.
Quanto ao direito de propriedade entre os acionistas: Proprietária ou não.
Quanto à hierarquia e à posição de liderança frente aos associados: Verticais ou horizontais
Quanto ao tempo de duração da rede: Flexíveis ou de longo prazo.
Quanto ao tipo de estratégia e concorrência em relação aos outros parceiros: Inter-relação tangível, intangível ou concorrentes (Não são exclusivas).
Quanto ao tipo de estrutura apresentado quanto às fronteiras organizacionais em redes: Modular, virtual ou livre de barreiras.

Fonte: Elaboração a partir de Porter (1989), Knorriga e Meyer-Stamer (1998), Balestrin e Vargas (2002), Guerrini (2005), Tigre (2006).

De acordo com Oliver (1990), Castells (1999), Peci (1999), Todeva e Knoke (2005), Pacagnan (2006), Mazzarol, Limnios e Reboud (2013) os fatores que podem influenciar favoravelmente ou desfavoravelmente as MPEs a se associarem a redes empresariais são os seguintes: Acesso a novas tecnologias; acolhimento ambiental; alcance de vantagens competitivas; ameaças encontradas individualmente; ampliação mercadológica; aprendizagem do conhecimento tácito do parceiro; aquisição de meios de distribuição; assimetria; baixo desempenho individual; baixo poder competitivo; benefícios futuros para todos os envolvidos; características similares do negócio; complementaridade técnica e comercial; condição ambiental; cooperação dos concorrentes; criação de central de compras; criação de sinergia; crises de lucratividade individual; custos e riscos elevados; desenvolvimento de normas técnicas; distância entre as empresas; diversificação; eficiência; escassez de recursos financeiros para o investimento inicial; estabilidade; incapacidade de alcançar objetivos de forma isolada; isolamento empresarial; legitimidade frente ao mercado; limitação individual; marca, publicidade e

propaganda compartilhada; melhoria de desempenho; necessidade; necessidade de retorno em curto prazo; histórico empresarial; relacionamento dos gestores; políticas comerciais utilizadas; proporcionar vantagens aos antigos concorrentes; reciprocidade; tendência setorial e visão empresarial individual.

A análise desses fatores e das condições em que estabelecem relacionamentos organizacionais por parte de cada empresário proprietário de MPE ajuda a definir a prosperidade ou não dessa associação, que poderá gerar benefícios futuros para todos os envolvidos na parceria em quatro níveis distintos: organizacional, econômico, estratégico e político.

A **figura 2** apresenta, em síntese, os fatores que influenciam redes empresariais identificados por Knorringa e Meyer-Stamer (1998), Lagemann (2004), Tálamo e Carvalho (2004), Balestrin, Vargas e Fayard (2005), Tigre (2006), Verschoore Filho (2006), Provan e Kenis (2007), Rodrigues et al. (2009), Thorgen, Wincent, e Örtqvist (2009), Wegner e Padula (2010), Marchi et al. (2012), Olsen, Elverkrok e Nielsen (2012) e Mazzarol, Limnios e Reboud (2013), como vantagens, desvantagens, tipo de governança, gestão e tendências de uma organização coletiva proporcionados pelo desenvolvimento.

Figura 2- Fatores que influenciam no desenvolvimento de redes empresariais

Vantagens	Desvantagens	Governança, Gestão e tendência
Custos mais baixos na aquisição de mercadorias.	Empresas do mesmo setor são consideradas concorrentes e a interação apresenta o risco de revelar segredos comerciais.	A governança compartilhada, normalmente é a forma mais desejada entre associados de uma rede.
Vantagem competitiva proporcionada por compartilhamento de informações	Condições macroeconômicas podem desencorajar a cooperação inter firmas.	A liderança regulada, normalmente é exercida por uma empresa de fundamental importância para a rede.
Legitimidade frente ao mercado.	A coordenação da cooperação envolve tempo e é preciso grande esforço para reduzir custos.	OAR, é autônoma e deve coordenar e manter a rede, gerir conflitos e ser a facilitadora e interlocutora da coletividade.
Os benefícios da associação tendem a ampliar-se com o crescimento do número de participantes e tempo da união.	Participantes concorrentes limitam a cooperação e interação.	Não há um tipo de governança ideal a ser seguido por todas as redes.
Redução de custos com publicidade, propaganda e serviços terceirizados.	O desempenho de todas as organizações pode ficar comprometido caso uma empresa líder passe a exercer influência sobre as estratégias de outras empresas.	As tendências da cooperação: alto grau de profissionalismo da gestão, governança centralizada, modelos mistos de organização, que combinam o sistema de franquias, filiais e cooperativista em nível nacional e internacional.
Melhoria do desenvolvimento organizacional individual e coletivo.	Risco de atitudes oportunistas.	Fusões entre redes poderão criar <i>megacooperações</i> entre múltiplos setores.
Estabilidade ao longo do tempo.	Pouco tempo dos membros para gestão do negócio coletivo.	A economia de escala e capacidade de oferecer serviços aos afiliados dependerá do número de participantes, independente do setor de atuação.
	A necessidade de um gestor profissional faz com que os custos subam.	
	Redes altamente formalizadas parecem limitar as vantagens da participação.	
	Quanto maior a quantidade de membros, maior o custo administrativo.	

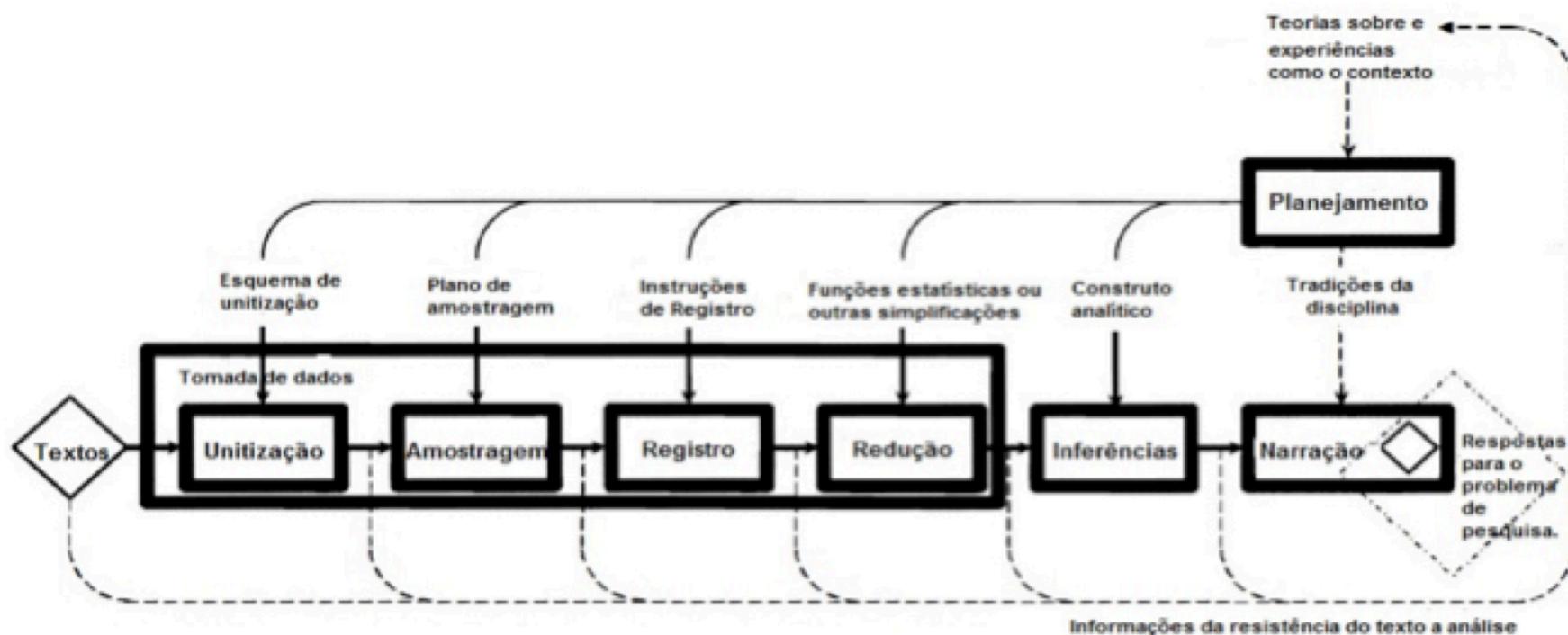
Fonte: Elaboração a partir de: Knorringa e Meyer-Stamer (1998), Lagemann (2004), Tálamo e Carvalho (2004), Balestrin, Vargas e Fayard (2005), Tigre (2006), Verschoore Filho (2006), Provan e Kenis (2007), Rodrigues et al. (2009), Thorgen, Wincent e Örtqvist (2009), Wegner e Padula (2010), Marchi et al. (2012), Olsen, Elverkrok e Nielsen (2012) e Mazzarol, Limnios e Reboud. (2013).

3. Metodologia

A metodologia adotada neste trabalho apresenta abordagem qualitativa, descritiva com relação aos fins (GODOY, 1995). A estratégia adotada foi do tipo estudo de caso (YIN, 2010). A unidade de análise foi constituída pela primeira sociedade de propósito específico de Minas Gerais, composta por 21 empresas de pequeno porte provenientes da união de duas redes empresariais informais que formaram a SPE citada, sendo os sujeitos de pesquisa: 12 empresários sócios da empresa coletiva, que representam a totalidade das empresas participantes, por alguns serem sócios em mais de uma empresa. Essa unidade de análise engloba todos os representantes legais das 21 empresas associadas à SPE, que foi escolhida por conveniência e fácil acesso do entrevistador às informações necessárias a esta pesquisa e também aos empresários associados. A coleta de dados foi realizada por meio de roteiro de entrevista semiestruturado (BONI & QUARESMA, 2005). A análise e interpretação dos dados coletados foi realizada de acordo com o método de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), sendo adotado o *software* NVIVO 10 para o auxílio no trabalho de agrupamento das respostas nas respectivas categorias de análise.

Para a elaboração da análise de conteúdo, adotou-se o modelo proposto por Krippendorff (2012) , conforme apresentado na **figura 3**:

Figura 3 – Componentes de análise de conteúdo



Fonte: Krippendorff (2012), traduzido pelos autores.

O modelo de Krippendorff (2012), conforme apresentado na **figura 3**, é proposto nas seguintes etapas: unitização, amostragem, gravação ou codificação, redução, inferências e narração das respostas, a fim de responder de forma compreensível a pergunta de pesquisa. Para explicar cada uma das etapas, apresenta-se uma síntese do modelo proposto. Três categorias de análise foram estabelecidas, tendo como intuito o cumprimento de cada um dos objetivos estabelecidos para o estudo:

Categoria 1:Classificação de rede empresarial como SPE.

Categoria 2:Vantagens e desvantagens da associação de MPEs a uma rede formal de MPE no varejo de papelaria.

Categoria 3:Fatores influenciadores do desenvolvimento de uma rede formal de MPEs no varejo de papelaria.

4. Análise e interpretação de resultados

Uma vez gravadas e transcritas as entrevistas realizadas com os 12 sujeitos de pesquisa, a interpretação dos resultados foi realizada tomando como referência as categorias definidas.

4.1. Categoria 1 - Classificação de SPE como rede empresarial

A categoria de análise número 1 objetivou a classificação de SPE como rede empresarial tomando em consideração as principais características apresentadas na literatura quanto à formalização e centralização, conforme Guerrini (2005); de acordo com Tigre (2006) quanto à direção; quanto à flexibilidade, segundo Knorriga e Meyer_Stamer (1998); quanto às fronteiras caracterizadas por Dess (1998) e quanto à inter-relação como em Porter (1998).

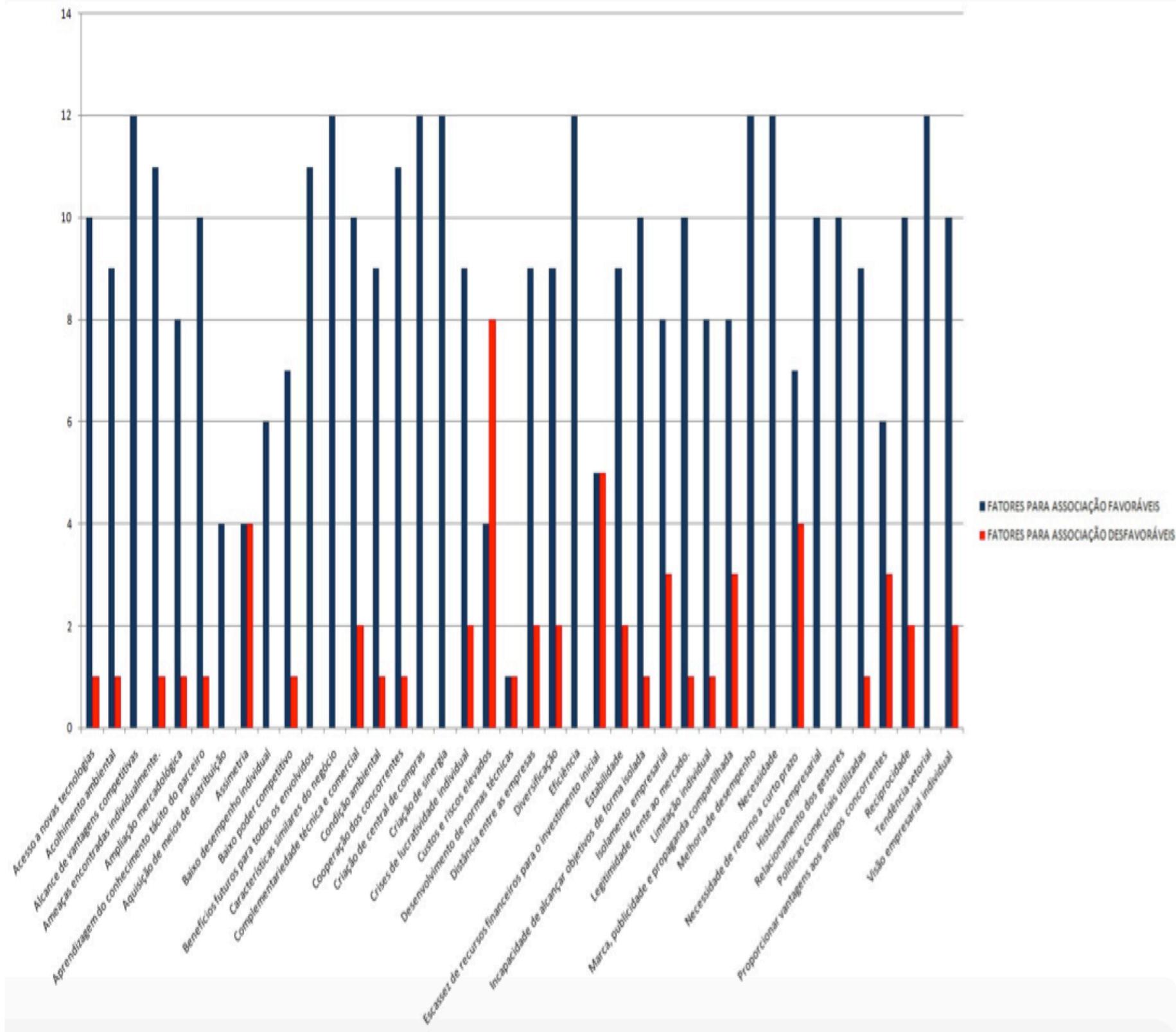
Pode-se concluir que a SPE objeto desta pesquisa apresenta características de redes burocráticas, segundo Knorriga e Meyer-Stamer (1998), por possuir formalidades registradas em contrato social e também em contrato que define as regras da associação. O tipo de centralização é simétrica; apesar de ocorrer influência de uma liderança espontânea, todos preservam o mesmo poder de decisão, conforme descrito em Guerrini (2005), nas situações que quiserem opinar. Pelo fato do contrato social da Rede MX referir-se ao direito de propriedade entre os acionistas, de acordo com Guerrini (2005), ela é uma rede proprietária. Apresenta características de redes não hierarquizadas ou horizontais, por ser inspirada na comercialização de produtos específicos, conforme elucidado em Tigre (2006), e por ocorrer divisão de funções e tarefas. Classifica-se como de longo prazo; nessa condição, a rede não tem data definida para encerrar suas operações, conforme Knorriga e Meyer-Stamer (1998), mantendo suas atividades enquanto a união for vantajosa para os envolvidos. Mantém ainda os três possíveis tipos de inter-relações apontados em Porter (1989), segundo o qual mais de um tipo de inter-relação pode impactar simultaneamente empresas que se relacionam. A inter-relação é tangível, por existir a possibilidade de benefícios adicionais pelo compartilhamento de quaisquer atividades de valor. Existe, ainda, inter-relação intangível pelo fato de as empresas participantes possuírem estratégias semelhantes. A inter-relação concorrente se justifica por ocorrer concorrência entre os parceiros da SPE em mais de um tipo de operação e ainda o compartilhamento de responsabilidade solidária, como previsto na lei complementar nº 128, art. 56, § 6º, 2008, ainda não definido na literatura. Quanto ao tipo de estrutura da rede, foi possível identificar características de definições menos rígidas de funções e tarefas. Portanto, a SPE do estudo de caso apresenta uma estrutura livre de barreiras, conforme Guerrini (2005).

4.2 Vantagens e desvantagens da associação de MPEs a uma SPE no varejo de papelaria

Sabe-se que as organizações associam-se conscientemente por razões específicas, sendo que as condições do ambiente e suas limitações influenciam as suas escolhas, de forma que alcancem competências complementares no relacionamento desenvolvido, buscando obtenção de benefícios na parceria. Após levantamento teórico e identificação de 40 fatores que podem influenciar o associativismo de MPEs a uma rede empresarial, realizou-se pesquisa, em 2015, entre os 12 empresários associados à Rede MX para se conhecer a aplicação prática da teoria, visando assim, identificar os fatores favoráveis e desfavoráveis à associação de MPEs à Rede MX.

Para ilustrar a relevância de todos os fatores, a **figura 4** apresenta a opinião dos empresários relativa a cada fator. Cada fator benéfico, desfavorável à associação de uma MPE à SPE recebeu um ponto, os fatores apontados como irrelevantes pelos entrevistados foram desconsiderados.

Figura 4 - Influência dos fatores associativos de MPEs para os empresários da SPE



Fonte: Elaborado pelos autores.

4.3 Fatores influenciadores do desenvolvimento de uma SPE no varejo de papelaria.

A terceira categoria de análise visou identificar os fatores influenciadores do desenvolvimento da Rede MX, destacando-se as vantagens apresentadas por Lagemann (2004), Balestrin, Vargas e Fayard (2005), Verschoore Filho (2006), Rodrigues et al. (2009), Marchi et al. (2012), Mazzarol, Limnios e Reboud (2013) e as desvantagens apontadas por Knorringa e Meyer-Stamer (1998), Tálamo e Carvalho (2004), Tigre (2006), Thorgen, Wincent, e Örtqvist (2009), Olsen, Elverkrok e Nielsen (2012) e Mazzarol, Limnios e Reboud (2013). Foram feitos questionamentos aos empresários entrevistados, que os instigassem a expor as vantagens e desvantagens provenientes da expectativa do desenvolvimento do relacionamento associativo da SPE.

Segundo a opinião da maioria dos entrevistados, a redução de custos referente à aquisição de mercadorias para revenda está entre as principais vantagens de se fazer parte de uma SPE de

compras. No entanto, orateio de custos referente a despesas administrativas comuns aos participantes da Rede MX, impossibilita as empresas que possuem menor poder de compra de perceberem vantagens financeiras em sua participação.

Para todos os sócios da Rede MX, o compartilhamento de informações entre os participantes apresenta uma grande vantagem competitiva para o desenvolvimento de suas empresas. No entanto, o rápido compartilhamento de informação pode abalar a confiança dos parceiros quando a informação compartilhada não for positiva. Dessa forma, é possível concluir que, em rede, as informações circulam rapidamente, apresentando vantagens aos participantes, como também expondo-os a desconfianças e intrigas.

Os entrevistados, em sua maioria, relatam que a Rede MX de papelarias ainda está aquém de sua capacidade quanto às possíveis vantagens possibilitadas pela legitimidade. Os empresários afirmam terem adquirido maior respeito entre os fornecedores, porém consideram que o público alvo não percebeu alterações.

Com referência às vantagens quanto ao número de participantes da união, as respostas indicam que quanto maior o número de participantes, melhores as condições de compra e menor o custo proporcional a ser rateado entre os associados; além de que quanto maior o número de empresas participantes, menor é o risco proporcional de cada empresa, caso uma ou outra se torne inadimplente. No entanto, mais lentas e complexas serão as decisões, caso não ocorram mudanças no atual tipo de governança utilizado pela Rede MX.

De acordo com os empresários, a estabilidade proporcionada pela empresa coletiva deve-se à capacidade de gerar benefícios que a SPE possui, se comparada a empresas individuais.

De acordo com os relatos dos entrevistados, a SPE estudada está aquém de sua capacidade de compartilhamento de marcas que justifiquem o investimento em publicidade e propaganda em conjunto, o que também ocorre quanto a serviços terceirizados. Assim, pode-se definir como irrelevante aos associados às possíveis vantagens de redução de custos referentes ao compartilhamento de publicidade, propaganda e serviços terceirizados na Rede MX.

Solicitados a apontar vantagens da melhoria e do desenvolvimento organizacional individual e coletivo proporcionado pela participação de suas empresas na Rede MX, as respostas variaram entre o retrocesso, a estagnação e um avanço considerável das empresas individuais. Apesar da divergência das respostas, foi possível perceber que o empresário que se queixou de retrocesso ampliou recentemente sua loja.

A estabilidade proporcionada pelo desenvolvimento foi considerada pela a maioria dos empresários como uma vantagem considerável na participação da Rede MX. No entanto, um empresário apontou a estabilidade como um risco de acomodação para todos os associados.

O desenvolvimento da rede e a confiança adquirida entre os parceiros durante o tempo de existência permitem que alguns empresários não temam revelar seus segredos. Ainda assim, alguns confessaram que não são transparentes em seus relacionamentos dentro da rede, o que foi considerado como uma desvantagem para o desenvolvimento da Rede MX.

Quanto às condições macroeconômicas que podem desencorajar a cooperação interfirmas, todos os associados da Rede MX afirmaram que consideram vantajosa a união em qualquer situação macroeconômica; logo, não percebem que esta possa ser uma desvantagem para atividades coletivas..

Os relatos dos entrevistados indicam que o tempo para coordenar a cooperação é escasso para a maioria dos associados e, por isso, regras e limites de despesas foram acordados no início das operações. Assim, considerou-se o fator tempo como uma desvantagem para o desenvolvimento da Rede MX.

Os sócios da SPE demonstraram em suas respostas não estarem limitados a cooperar e também demonstraram que interagem entre si. No entanto, apresentam sinais que o fazem pela condição de parceria que estão envolvidos e não por se sentirem confortáveis. Sendo assim, o fator demonstrou-se uma desvantagem para o desenvolvimento da Rede MX, que pode

ser minimizada, caso a distância entre as lojas seja maior.

Quanto à influência de uma liderança nas estratégias de outras empresas, ocorreu divergência de opiniões entre os entrevistados. Alguns acreditam que uma liderança que influencia a estratégia de outras empresas busca melhorar a eficiência coletiva e outros que a interferência de uma liderança pode prejudicar o negócio individual.

Segundo a unanimidade dos entrevistados, o risco de atitudes oportunistas individuais está contido no negócio da Rede MX. No entanto, a reputação de quem realizar tal infração estará comprometida.

O pouco tempo dos membros para a gestão do negócio coletivo implica em falta de oportunidade para debates e falta de trocas de informações. Dessa forma, a sensação de não participação nas decisões pode desestimular o seguimento de recomendações para que seja possível alcançarem benefícios coletivamente.

Uma SPE tem obrigações fiscais rígidas. No caso da Rede MX, são 21 empresas associadas e 12 empresários responsáveis pela operação. Assim, para que exista organização, algumas formalidades são necessárias para que a gestão da rede seja eficiente. Essa análise permitiu identificar o fator como uma desvantagem ao desenvolvimento da SPE estudada

Segundo o relato dos participantes, a SPE estudada opera aquém de sua capacidade; portanto o aumento de membros não proporcionaria aumento de custos administrativos. Além disso, mais vantagens poderiam ser alcançadas pelo aumento do número de associados, como aumento de escala de compras.

Apesar de todos os participantes possuírem o mesmo poder de decisão, não há regras definidas na SPE estudada, que evitem a morosidade das ações, quando não há consenso de opiniões por parte dos empresários. Portanto, se forem criadas alternativas para solucionar impasses, a governança compartilhada tende a ser vantajosa para o desenvolvimento da Rede MX.

A maioria dos entrevistados conteve-se a relatar o alto custo e o risco de oportunismo como as desvantagens da organização administrativa da rede (OAR). As vantagens apontadas referem-se à maior facilidade de expansão, imparcialidade nas decisões e na gestão de interesses coletivos. Ao basear-se no tipo de governança utilizado pela rede estudada e no principal objetivo da SPE que é a redução de custos quanto à aquisição de mercadorias para a revenda, possibilitada pela eficiência coletiva, concluiu-se que a OAR, como possível tipo de governança para a Rede MX, será uma desvantagem para o desenvolvimento da união, podendo aumentar os custos coletivos e frustrar parceiros que buscaram custos baixos ao se associar.

5. Conclusões e considerações finais

A presente pesquisa visou responder à seguinte questão: quais os fatores que influenciam na associação e no desenvolvimento da primeira rede formal de MPEs do setor varejista de papelaria do Brasil?

De forma a introduzir a pesquisa, a primeira categoria de análise objetivou a classificação de SPE como rede empresarial quanto às principais características apresentadas na literatura. O que permitiu concluir que sociedade de propósito específico é um novo formato de rede empresarial brasileira, composta exclusivamente de micro e pequenas empresas, com formalização e direitos de propriedade das empresas definidos em contrato. Simétrica, por todos os membros possuírem o mesmo poder de decisão. Horizontal, por não existir uma hierarquia clara entre os membros. De longo prazo, por não existir prazo de existência definido. Com inter-relação tangível, intangível e concorrente por existir compartilhamento entre as empresas membro, possuírem estratégias semelhantes e concorrerem entre si. E ainda por possuírem uma estrutura livre de barreiras com definições menos rígidas de funções e tarefas.

A segunda categoria de análise derivada do objetivo de identificar os fatores favoráveis e desfavoráveis à associação de uma MPE a de uma rede formal de MPEs no varejo de papelaria, pretendeu identificar, de acordo com os 40 fatores encontrados em Oliver (1990), Castells

(1999), Peci (1999), Todeva e Knoke (2005), Pacagnan (2006), Mazzarol, Limnios e Reboud (2013), o que pode influenciar a associação de MPEs do varejo de papelaria da região metropolitana de Belo Horizonte a uma SPE.

Dos 40 possíveis fatores que poderiam favorecer ou desfavorecer o associativismo colaborativo em uma SPE, pode-se perceber que para a maioria dos membros principalmente o fator custos e riscos elevados influenciou negativamente o associativismo na Rede MX. Apesar dos custos elevados para a criação e manutenção de um SPE, os riscos de responsabilidade por oportunismo de terceiros e pelas eventuais dívidas de empresas parceiras apresentaram-se como o principal fator capaz de desestimular uma organização desse tipo. O alto risco de participação em uma SPE ocorre primeiramente porque todas as empresas participantes são corresponsáveis em todas as dívidas que a rede possa adquirir. Além disso, caso uma das empresas membro tiver o nome negativado em entidades de proteção ao crédito, todos podem ser prejudicados e também perderem o crédito por serem sócios do devedor. Todos os demais fatores favoreceram a associação das MPEs a Rede MX segundo a maioria dos empresários.

Destaca-se ainda que alguns fatores influenciaram favoravelmente a unanimidade dos empresários a participar de uma empresa coletiva no formato de SPE, são eles: alcance de vantagens competitivas, características similares do negócio, criação de uma central de compras, criação de sinergia, eficiência esperada, melhoria de desempenho e tendência setorial.

A terceira categoria de análise visou identificar os fatores influenciadores do desenvolvimento da Rede MX, destacando-se as vantagens e as desvantagens apontadas na literatura pesquisada. A principal vantagem de uma rede em formato de SPE de compras é a redução de custos referente à aquisição de mercadorias para revenda para as empresas sócias que, além do poder de escala proporcionado pela união de MPEs, beneficiam-se de não precisar recolher os impostos relativos à transferência de mercadorias.

As possíveis desvantagens apontadas da participação de MPEs em uma SPE foram minimizadas com argumentos positivos da associação. O que permitiu concluir que as vantagens percebidas da inclusão de MPES em uma SPE superam os fatores negativos a ela relacionados.

6. Contribuições quanto aos métodos e quanto à teoria

O presente trabalho sugeriu classificar SPE de acordo com as características de redes encontradas na literatura. Apresenta-se, a seguir, a **figura 5** que evidencia as características de SPE identificadas na pesquisa:

Figura 5- Características de SPE de MPE de compras identificadas

Burocratizada.	Possuir formalidades registradas em contrato social e também em contrato que define as regras da associação.
Simétrica.	Todos preservam o mesmo poder de decisão.
Proprietária.	O contrato refere-se ao direito de propriedade entre os acionistas.
Horizontais.	Inspirada na comercialização de produtos específicos, ocorre divisão de funções e tarefas.
De longo prazo.	A rede forma-se sem data para encerrar suas operações.
Inter-relação tangível.	Possibilidade de benefícios adicionais pelo compartilhamento de quaisquer atividades de valor.
Inter-relação intangível.	Empresas participantes possuem estratégias semelhantes.
Inter-relação concorrente.	Ocorre concorrência entre os parceiros da SPE em mais de um tipo de operação.
Livre de barreiras.	Definições menos rígidas de funções e tarefas.
Compartilhamento de responsabilidade solidária (Não previsto na teoria)	Previsto na lei complementar nº 128, Art 56, § 6º, 2008.

Fonte: Elaborado pelos autores

A literatura mostrou-se válida e eficiente para auxiliar a caracterização de SPE de acordo com Guerrini (2005), quanto à direção de acordo com Tigre (2006), quanto à flexibilidade segundo Knorriga e Meyer-Stamer (1998), quanto às fronteiras caracterizadas por Dess (1998) e quanto à inter-relação como definida em Porter (1998). No entanto, a teoria não contempla o compartilhamento de responsabilidade solidária, previsto na lei complementar nº 128, art. 56, § 6º, 2008. Assim, baseado nesta pesquisa, sugere-se a inter-relação de responsabilidade que prevê este tipo de compartilhamento entre associados em redes empresariais.

Apesar de se tratarem de apenas 12 entrevistados, o referencial teórico desta pesquisa contemplou todos os fatores que podem influenciar a associação de uma MPE a uma rede encontrados em Oliver (1990), Castells (1999), Peci (1999), Todeva e Knoke (2005), Pacagnan (2006), Mazzarol, Limnios e Reboud (2013). Fato evidenciado após a não identificação de um possível outro fator que influenciasse a associação das MPEs à Rede MX, logo após a apresentação aos empresários dos 40 fatores contemplados pela literatura.

As vantagens apresentadas por Lagemann (2004), Balestrin, Vargas e Fayard (2005), Verschoore Filho (2006), Rodrigues et al. (2009), Marchi et al. (2012), Mazzarol, Limnios e Reboud (2013) também mostraram-se válidas para uma rede em formato de SPE. Dessa forma, vantagens quanto à redução de custos, poder de escala proporcionado pela união, legitimidade frente ao mercado, compartilhamento de marcas, publicidade e propaganda, o aumento do número de participantes foram evidenciadas nesta pesquisa. No entanto, a estabilidade proporcionada ao empresário participante de uma SPE representa um risco à acomodação. A ressalva também é válida para vantagens competitivas adquiridas pelo compartilhamento de informações, que demonstrou poder abalar a confiança dos parceiros quando a informação compartilhada não for positiva. Assim, sugere-se uma revisão da literatura quanto à estabilidade e também o risco do compartilhamento de informações de MPEs participantes de redes.

Por outro lado, as desvantagens apontadas em Tálamo e Carvalho (2004), Tigre (2006), Olsen, Elverkrok e Nielsen (2012) e Mazzarol, Limnios e Reboud (2013) sobre o desenvolvimento de redes se confirmaram para a pesquisa em SPE. Assim, a concorrência no mesmo setor e os riscos de revelar segredos comerciais, tempo e esforço necessários para coordenação da cooperação de forma a reduzir custos, a limitação da interação entre concorrentes, risco de atitudes oportunistas, a necessidade de gestão profissionalizada e os aumentos de custo, redes altamente formalizadas que limitam os benefícios da união, pouco tempo dos membros para

gestão da empresa coletiva e ao comprometimento do desempenho caso uma empresa líder passe a exercer influência sobre as demais associadas, o que evidenciou a eficiência da teoria. Evidências encontradas na Rede MX contradizem a teoria quanto às desvantagens do desenvolvimento de redes. Knorriga e Meyer-Stamer (1998) afirmaram que condições macroeconômicas podem desencorajar a cooperação interfirmas, o que contrariou o resultado sugerido de que as vantagens obtidas pela cooperação independem das condições macroeconômicas. O mesmo também ocorreu com a afirmação de Thorgen, Wincent e Örtqvist (2009) de quanto maior o número de membros de uma rede empresarial, maior o custo administrativo da rede, o que não se confirmou na SPE, que quanto maior o número de participantes o custo administrativo rateado entre as empresas tende a reduzir até que seja alcançado o limite da capacidade de operação da rede que deverá se manter estável.

Dos doze fatores essenciais para o sucesso de redes de MPEs apresentados por Hoffman e Schlosser (2001), apenas o fator "Derivar os objetivos da aliança da estratégia de negócios" não é adequado para a Rede MX. A percepção dos empresários participantes da SPE estudada apresenta indícios de que o setor de papelarias necessita de mudanças estratégicas para não ser extinto. Assim, se os objetivos da aliança forem derivados da estratégia, a mudança poderia ser dificultada e a sobrevivência coletiva ameaçada.

O método qualitativo utilizado foi capaz de mostrar os fatores favoráveis e desfavoráveis à associação de MPES em uma SPE, bem como as vantagens e desvantagens que influenciam o desenvolvimento nesse tipo de organização. Nesse sentido, o método adotado contribuiu para a teoria de redes, bem como para o estudo de micro e pequenas empresas.

Entre as limitações da presente pesquisa devem ser citadas: a reduzida literatura sobre Sociedade de Propósito Específico e o fato de o caso estudado abordar . uma única SPE de compras, o que reduz a possibilidade de generalização do resultado e inviabiliza sua aplicação para SPE de vendas.

Para futuras pesquisas, sugere-se a adoção de outras técnicas de análise de conteúdo para analisar questões contextuais e intersubjetivas do entrevistado, visando postular posições críticas com relação ao discurso pronunciado. E expandir a pesquisa para SPEs que tenham o propósito específico de vendas, para que seja possível comparar os resultados.

Referências

- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria; FAYARD, Pierre. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. *RAE-revista de administração de empresas*, v. 45, n. 3, p. 52-64, 2005.
- BARDIN, Lawrence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Almedina Brasil, Edições 70, 2011.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.
- BRASIL. Lei Complementar nº123, de 14 de dezembro de 2006. Art 56. Diário Oficial da União. Brasília, 22 ago. 2008.
- CASTELLS, Manuel. A Sociedade em rede. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, v. 3, 1999.
- GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GUERRINI, Fábio M.. *Taxonomia de formas organizacionais de produção a partir do recorde analítico de redes de empresas. Redes produtivas e cadeias de fornecimento*. São Paulo: Arte e Ciência, 2005.
- HOFFMAN, Werner H.; SCHLOSSER, Roman. Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises. An empirical survey. *Long range planning*, v. 34, n. 3, p. 357-381, 2001.

- LAGEMANN, L. Fatores que Influenciam a performance de redes de pequenas e médias Empresas. Dissertação (Mestrado), UFRGS, 2004.
- KRIPPENDORFF, Klaus. *Content analysis: An introduction to its methodology*. California: Sage editora, 2012.
- KNORRINGA, Peter; MEYER-STAMER, Jörg. New dimensions in local enterprise cooperation and development: from clusters to industrial districts. *New Approaches to Science and Technology Cooperation and Capacity Building*. New York, Geneva: United Nations (atas XI), 1998.
- MAZZAROL, Tim; LIMNIOS, Elena Mamouni; REBOUD, Sophie. Co-operatives as a strategic network of small firms: Case studies from Australian and French co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, v. 1, n. 1, p. 27-40, 2013.
- OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.
- OLSEN, Nina Veflen; ELVEKROK, Ingunn; NILSEN, ETTYRAGNHILD. Drivers of food SMEs network success: 101 tales from Norway. *Trends in Food Science & Technology*, v. 26, n. 2, p. 120-128, 2012.
- PACAGNAN, Mario Nei. Alianças estratégicas e redes colaborativas como alternativa competitiva para o pequeno varejista: um estudo comparado. *REGE Revista de Gestão*, v. 13, p. 19-30, 2006.
- PORTER, Michael E.. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 1998.
- PORTER, Michael E.. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RODRIGUES, Leonel Cezar et al. As redes de contatos pessoais e as práticas de inteligência competitiva: um estudo sobre a arquitetura de relacionamento em uma empresa de logística. *Revista de Negócios*, v. 14, n. 4, p. 67-86, 2009.
- TÁLAMO, José Roberto; CARVALHO, M. M. de. Seleção dos objetivos fundamentais de uma rede de cooperação empresarial. *Gestão & Produção*, v. 11, n. 2, p. 239-250, 2004.
- THORGEN, Sara; WINCENT, Joakim; ÖRTQVIST, Daniel. Designing interorganizational networks for innovation: An empirical examination of network configuration, formation and governance. *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 26, n. 3, p. 148-166, 2009.
- TODEVA, Emanuela; KNOKE, David. Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, v. 43, n. 1, p. 123-148, 2005.
- TIGRE, PAULO. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2006.
- WEGNER, Douglas; PADULA, Antonio Domingos. Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha. *Revista de Administração-RAUSP*, v. 45, n. 3, p. 221-237, 2010.
- VERSCHOORE FILHO, Jorge Renato de Souza. Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, 2006
- YIN, Robert K.. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.

1. Graduado em Administração (Universidade FUMEC), pós-graduado em Gestão de Negócios do Varejo (FATEC MG, 2009). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão de Varejo e Redes Empresariais, atua como empresário desde Julho de 2000.

2. Graduado em Engenharia (UFMG) e Administração (UnB), doutor em Administração (UFMG) Professor do Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, MG.

3. Graduada em Psicologia e Pedagogia, especialista em Administração Pública (FGV), Mestre em Educação (UFMG) e

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 28) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados