

Área temática: Estratégia e organizações

Vantagem competitiva a partir de uma abordagem de redes: estudo de caso da rede Graphia

AUTORES

CARLOS ALBERTO ALVES

Centro Universitário 9 de Julho - Faculdades Integradas Tibiriçá
carlos_alberto_alves@msn.com

MICHELE TIERGARTEN

Centro Universitário 9 de Julho - Faculdades Integradas Tibiriçá
michele@megasul.com.br

JOSÉ PIRES DE ARAÚJO JÚNIOR

Universidade Paulista - UNIP
jp.araujo@globo.com

Resumo

Uma das principais características do atual ambiente de negócios é a necessidade das organizações atuarem de forma conjunta, compartilhando seus recursos a partir da definição de estratégias específicas. Nosso interesse parte da questão de que a vantagem competitiva favorece as sociedades, permitindo que estas se desenvolvam por meio de esforços coletivos permanentes. O objetivo deste trabalho está centrado em analisar as vantagens competitivas trazidas aos atores organizacionais que atuam no formato rede de empresas. Para a concretização dos objetivos propostos neste estudo, adotou-se como pilar metodológico, a tipologia qualitativa de investigação, por fornecer a melhor adequação ao fenômeno observado e quanto aos fins esta pesquisa considera-se descritiva. Os resultados indicam que as empresas que atuam em redes alcançam vantagem competitiva, por compartilhamento de recursos, criação de valor compartilhado e por desenvolvimento de relacionamentos baseados em confiança mútua. Uma limitação da pesquisa diz respeito à impossibilidade de se generalizar o caso em foco para todo o setor. Dois são os fatores determinantes: o primeiro trata-se de um estudo de caso; o segundo, pela especificidade do tema. O valor desta pesquisa se encontra na proposta de investigar as vantagens competitivas nas organizações em redes, independente de ser uma pequena ou média empresa

Palavras-chave: redes de empresas; vantagem competitiva; relacionamento de negócios.

Abstract

The main characteristics from the actual business environment are the organization necessities to act in the associate forms, sharing all kind of resources from the definition of specific strategies. Our interests start in the question about competitive advantage that supports societies that are built and developed through collective and permanent effort. The objective of this work is analyzing the competitive advantages brought by the organization actors that act in network formats. To concretize the proposal objectives in this study, we adopt as a methodological base, the qualitative investigation, by give the better adjust to the phenomena observed and this research could be considered descriptive. The results show that the organization that act in networks reach competitive advantage, by sharing resources, by the shared value creation and by developing business relationships based in mutual trust. A

research limitation is due to the impossibility to generalize the case in focus to all sectors. Two are the determinants factors: first, as a case study; second, by the specific research theme. The research value, could be found in the investigation proposal in competitive advantages for an organization acting in business networks, been small or medium enterprise.

Key-words: enterprise networks; competitive advantage; business relationships.

1 Introdução

Uma das principais características do atual ambiente de negócios é a necessidade das organizações atuarem de forma conjunta e associada, compartilhando todos os tipos de recursos a partir da definição de estratégias específicas.

De acordo com Cunha e Passador (2006), no atual cenário global e competitivo no qual as organizações estão inseridas, a busca por formas de competitividade se torna essencial para o fortalecimento e a adequação das empresas. Uma das formas que as firmas vêm encontrando de reduzir custos e ter melhores condições competitivas é através da associação com sua cadeia produtiva e até mesmo com concorrentes. Por isso, assiste-se contemporaneamente ao aumento significativo de formação de redes inter organizacionais onde as associações e cooperações entre empresas buscam obter vantagens que favoreçam todos os envolvidos.

Olivares (2002) ressalta que, o cenário no qual as organizações se dispõem em redes exige que a estrutura das empresas deve adaptar-se ao novo contexto de alianças e parcerias organizacionais.

Para LEON (1998), as redes de empresas são formadas inicialmente com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre empresas. Na formação de redes entre pequenas e médias empresas existe a possibilidade de estas configurarem-se como redes flexíveis, como *clusters* de empresas (agrupamentos), ou como redes de cooperação, geralmente como organizações virtuais, ou ainda como as chamadas “*supply chain management*” ou gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Tradicionalmente o setor das pequenas e médias empresas é considerado importante por suas capacidades de gerar empregos ou contribuir para a produção industrial. Sendo que, durante os anos 80, o interesse em estudar as pequenas e médias empresas aumentou em razão das dificuldades das grandes em sustentar o nível de emprego em grande parte da Europa Ocidental. No caso do Brasil, apesar da incerteza econômica persistente nos últimos anos, os níveis de emprego e produção das pequenas e médias empresas estão sendo mantidos e aumentados, na medida em que o setor desenvolveu uma capacidade de acumulação tecnológica que permitiu elevar seu desempenho econômico (OLAVE; AMATO NETO, 2001, p.294).

Em um mundo globalizado em que, por um lado, cada vez mais recursos são exigidos para competir e, por outro, as estruturas empresariais são mais enxutas, o tema da cooperação interempresarial torna-se parte do cotidiano das empresas, sejam elas grandes ou pequenas. É crescente o número de atividades antes desenvolvidas dentro da empresa que agora passam a ser desenvolvidas além de suas fronteiras. Na última década, o Brasil registrou um crescimento significativo de iniciativas de cooperação como alianças estratégicas, “*joint ventures*”, terceirização de serviços e produtos e diversos tipos de parceria entre fornecedores, clientes e concorrentes.

Balestro (2002) corrobora que, com o crescimento das relações de cooperação interorganizacional devido ao objetivo de alavancar uma maior competitividade das empresas,

vão surgindo novas configurações organizacionais. As relações entre as empresas que cooperam não podem ser vistas sob o prisma das relações de mercado *strictu sensu* e nem sob o prisma das relações hierárquicas dentro da empresa, entre suas divisões e departamentos. Em um nível de maior complexidade dessas novas configurações organizacionais, surgem as redes de empresas. Diferentemente das relações de cooperação entre duas empresas, as redes de empresas constituem relações entre várias empresas, sejam elas do mesmo setor ou situadas ao longo de uma cadeia produtiva.

A abordagem clássica é representada por estudiosos como Igor Ansoff, Michael Porter, Chandler e Sloam e traz uma concepção de estratégia associada a processos racionais, utilitaristas, deliberados e seu objetivo principal é a maximização dos lucros, aumentando assim a vantagem competitiva da empresa. A estratégia é baseada em um processo abrangente e detalhado de coleta de informações sobre a organização e também seu ambiente externo, que se alia a uma análise racional de planos cuidadosamente elaborados (TOSCANI; STEINER NETO, 2007, P.4).

Diante deste contexto, nosso interesse parte da questão de que a vantagem competitiva favorece as sociedades que possibilitam construir e desenvolver-se através de esforços coletivos permanentes. Desta forma, o problema de pesquisa pode ser definido da seguinte forma: O que é vantagem competitiva quando se atua em rede de empresas?

O objetivo deste trabalho está centrado em analisar as vantagens competitivas trazidas aos atores organizacionais que atuam no formato rede de empresas. O presente artigo está organizado da seguinte forma: iniciamos com uma revisão bibliográfica sobre vantagem competitiva, em seguida apresentamos a pequena e média empresa, logo depois as redes de empresas e fechamos a bibliografia com a vantagem competitiva da rede de empresas. Após esta parte apresentamos a metodologia e os resultados e conclusões da pesquisa.

2 Revisão Bibliográfica

2.1 Vantagem competitiva

Pioneiro na discussão acerca dos diferenciais que promovem um aumento de fatias de mercado que algumas empresas conseguem alcançar ou lutam para isso, o termo foi concebido por Michael Porter, em 1989, no seu livro *Vantagem competitiva*. Ansoff (1965) inicia o debate sobre vantagem competitiva das empresas usando o termo uma acepção mercadológica, para descrever a vantagem derivada de perceber tendências de mercado à frente dos concorrentes e ajustar na mesma direção a oferta de uma determinada empresa. Em artigo na *McKinsey Quarterly*, Allen (1978) descreveu a necessidade do planejamento estratégico com foco competitivo e como a GE vinha fazendo isso de forma determinada e com sucesso durante a década de 1970.

O termo “vantagem competitiva” passa por uma visível evolução, envolvendo a unidade de negócios inteira e não apenas um produto (OHMAE, 1978; MORRISSON; LEE, 1979). South (1980) publica o artigo “*Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking*”. A vantagem competitiva começa a desempenhar um papel central no campo da estratégia. O processo de gestão estratégica é proposto como a gestão da vantagem competitiva, ou seja, o processo de identificar, desenvolver e tomar vantagem dos embates onde uma vantagem tangível e preservável nos negócios possam ser conquistadas (SOUTH, 1980).

No início da década de 1980, a abordagem da vantagem competitiva torna-se cada vez mais popular. Rothschild (1984a, b) coloca-a no centro da estratégia, consolidando a visão prática desenvolvida na década de 1970. Aaker (1984) explica que a escolha de uma estratégia de

negócios tem dois elementos centrais. O primeiro é a decisão de onde competir, a decisão do produto-mercado. O segundo é o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável.

A possibilidade ou não de se conseguir uma vantagem competitiva sustentável passa a ser elemento-chave na seleção de uma estratégia de sucesso. Caves (1984) interpreta a noção de vantagem competitiva sob o ângulo de organização industrial. Finalmente, Porter (1985) lança o seu segundo livro, *Competitive advantage*, onde desenvolvem os conceitos introduzidos em sua obra anterior, *Competitive strategy* (PORTER, 1980). O sucesso e o objetivo da estratégia passam a ser conquistar uma vantagem competitiva. Toda a estrutura de análise da indústria é interpretada desde esse ponto de vista. A noção de cadeia de valor é usada como ferramenta para explicar a geração da vantagem competitiva. A partir desse ponto, o conceito de vantagem competitiva é usado amplamente, tanto na literatura específica de estratégia, como em várias outras áreas.

Elaborando a definição dada por Porter, Ghemawat (1986) estuda fontes estruturais de vantagem competitiva encontradas em fatores ligados à inovação de produto, processos de produção ou capacidade de marketing das firmas, mostrando que vantagens competitivas podem decorrer de benefícios de tamanho, acesso privilegiado a recursos ou ainda de opções que garantam flexibilidade estratégica quando concorrentes podem perder flexibilidade por razões institucionais (legais, culturais) (GHEMAWAT, 1986).

Na década de 1990, Porter (1990) relaciona vantagem com criação de valor, ou seja, a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa e fornece a diferença entre a oferta de uma firma e a das outras.

Autores como Besanko, Drannove e Shanley (2000) definem vantagem competitiva em termos do resultado ótimo da firma no emprego combinado de seus recursos. Essa definição corresponde à vantagem competitiva resultante, ou seja, aquela que resulta dos efeitos combinados dos diversos fatores que afetam o desempenho da firma (vantagens competitivas componentes, segundo a definição precedente).

O contexto da vantagem competitiva fornece um arcabouço teórico suficiente para a investigação desse fenômeno em todas as empresas. Porém, a maneira como as pequenas e médias empresas atuam em relação a isso se torna um desafio à parte. Na próxima seção, discutem-se a importância das pequenas e médias empresas para o contexto brasileiro.

2.2 A pequena e média empresa

Diante do atual ambiente competitivo empresarial, as pequenas e médias empresas, na maioria das vezes, apresentam certas dificuldades para se destacarem, tais como: a obtenção de melhores preços, vantagens na aquisição de matérias-primas e componentes, custos de criação e desenvolvimento do composto de promoção de marketing, custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra, acesso às linhas de crédito e financiamento bem como, atualização tecnológica, etc. Balestrin; Vargas (2004) ressaltam que, esses problemas dificilmente desaparecerão, contudo, podem ter seus efeitos neutralizados ou amenizados pela ação coletiva das pequenas e médias empresas.

Como justificativa ao estudo diante das pequenas e médias empresas, Souza (1995) destaca as seguintes iniciativas: a) estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora; b) relações capital/trabalho mais harmoniosas; c) possível contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra, seja pelo crescimento de pequenas e médias empresas já existentes, seja pelo surgimento de novas; d) efeito amortecedor dos impactos do desemprego;

e) efeito amortecedor dos efeitos das flutuações na atividade econômica; f) manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões; g) contribuição para a descentralização da atividade econômica, em especial na função de complementação às grandes empresas, e h) potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo.

No conjunto das transformações que marcaram a passagem do milênio, renasceu o interesse sobre o papel que MPEs podem ter na reestruturação produtiva, assim como no desenvolvimento de regiões e países. De acordo com Lastres; Cassiolato e Maciel (2003) alguns fatores tornaram-se ainda mais relevantes, tais como: (1) o reconhecimento de que o aproveitamento das sinergias coletivas geradas pela participação em aglomerações produtivas locais efetivamente fortalece as chances de sobrevivência e crescimento, particularmente das MPEs, constituindo-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras; (2) os processos de aprendizagem coletiva, cooperação e dinâmica inovativa desses conjuntos de empresas assumem importância ainda mais fundamental para o enfrentamento dos novos desafios colocados pela difusão da chamada Sociedade da Informação ou Era do Conhecimento, crescentemente globalizada e, (3) o entendimento desse conjunto de questões passou a constituir uma das principais preocupações e alvos das novas políticas de promoção de desenvolvimento tecnológico e industrial, com ênfase especial para as formas e instrumentos de promoção das pequenas e médias empresas.

Para Olave e Amato Neto (2001), as pequenas e médias empresas começaram a incorporar tecnologias de ponta nos processos produtivos, a modificar estruturas organizacionais internas e a buscar novos vínculos com o entorno sócio-econômico, de modo a constituir uma via de reestruturação industrial que pode competir em alguns setores com as grandes empresas. Ressaltam que, para alguns autores como Piore e Sabel (1984) e De Souza (1993), as novas relações entre as empresas representam um paradigma de vinculação “flexível”, às vezes por meio de mecanismos não institucionais e com relações de competência em mercados regionais, mas com desenvolvimento de formas de cooperação ante mercados mais amplos, nacionais ou estrangeiros.

2.3 As redes de empresas

As firmas entram em relacionamentos por uma variedade de motivos, acesso a novos canais de distribuição, redução de custo, compartilhamento dos riscos, etc. Alguns dos motivos primários para a formação de relacionamentos de negócios são: melhoramento das capabilities e recursos internos, ou da criação; acesso ou exploração dos recursos e capabilities externas; desenvolvimento em conjunto de novos recursos ou capabilities; criação em conjunto de novos conhecimentos; reduzir as incertezas ambientais; coordenação de atividades dissimilares; aumento na eficiência da firma; e o exercício da influência e do poder na rede.

Pesquisas em alianças têm focado nas questões de por que e quando as alianças são formadas (DUYSTER; LEMMENS, 2003; KOGUT; ZANDER, 1993). Ou seja, o foco tem sido os fatores exógenos que causam a formação de alianças. Interdependência e complementaridade têm sido endereçadas aqui como as explicações para as empresas formarem laços interorganizacionais (PFEFFER; NOWAK, 1976; NOHRIA; GARCIA-PONT, 1991). Esta perspectiva de dependência de recursos (WERNERFELT, 1984) coloca que os raros e escassos recursos externos são razões importantes para as organizações se engajarem em acordos de colaboração.

Do ponto de vista da operação das empresas, existem diversas formas de assegurar que as atividades necessárias sejam realizadas: desenvolver as atividades internamente, adquirir

empresas que tenham habilidades e recursos especializados, transacionar via mercado e, finalmente, desenvolver alianças estratégicas com outras empresas. Dependendo dos recursos e habilidades disponíveis internamente, da disponibilidade de capital para aquisição destes recursos e da existência de um mercado ofertante dos produtos e serviços necessários, as empresas podem escolher entre as três primeiras alternativas ou, ainda, optar pelo desenvolvimento de alianças estratégicas. O objetivo, neste caso, é obter as vantagens do desenvolvimento interno das atividades sem arcar com seus custos, garantindo as condições necessárias que, muitas vezes, não são encontradas nas transações de mercado. Alianças estratégicas entre firmas é um fenômeno corriqueiro. Sua proliferação tem levado a um crescimento nas pesquisas realizadas pelos estudiosos em estratégias e organizações e cujo foco tem sido as causas e conseqüências destas parcerias, principalmente ao nível de diáde (GULATI, 1998).

Human e Provan (1997) salientam que as redes de pequenas e médias empresas diferem das *jointventures* e de outras formas de alianças estratégicas entre grandes empresas em razão de três dimensões principais:

- 1) As redes de pequenas e médias empresas são geralmente criadas para fornecer um fórum direto de atividades e relações entre os seus membros, os quais permanecem independentes, mesmo trabalhando em atividades conjuntas. Os atores dessas redes perseguem objetivos comuns através de interações coordenadas de dez, vinte ou mais firmas individuais, enquanto as *jointventures* são geralmente formadas por duas grandes empresas.
- 2) As redes de pequenas e médias empresas promovem complexas e recíprocas interdependências, nas quais os seus membros fornecem *inputs* e recebem *outputs* uns dos outros. Essas inter-relações são usualmente coordenadas pelas próprias firmas da rede, e os mecanismos de coordenação são geralmente pouco formais e facilitados pela própria dinâmica de interação entre os membros. Já nas *joint-ventures*, a coordenação é exercida por meio de contratos formais.
- 3) O critério de participação em uma rede de pequenas e médias empresas enfatiza a proximidade geográfica pela qual as firmas-membro combinam competências centrais para o alcance de objetivos organizacionais comuns que não alcançariam de forma individual. Já para as *joint-ventures* não existe a necessidade de proximidade geográfica.

Segundo Balestrin e Vargas (2004), as evidências compiladas a partir da revisão do campo de estudos, uma rede horizontal de pequenas e médias empresas apresenta as seguintes características: a) é formada por um grupo de pequenas e médias empresas; b) as pequenas e médias empresas situam-se geograficamente próximas; c) as pequenas e médias empresas operam em um segmento específico de mercado; d) as relações entre as pequenas e médias empresas são horizontais e cooperativas, prevalecendo mútua confiança; e) a rede é formada por um indeterminado período de tempo e g) a coordenação da rede é exercida a partir de mínimos instrumentos contratuais que garantam regras básicas de governança.

De acordo com as características acima, ressaltam que a dimensão da confiança e da cooperação possivelmente representa papel central no sucesso alcançado pelas redes de pequenas e médias empresas, o qual dificilmente será alcançado por outras formas de redes entre grandes empresas e muito menos pelas grandes empresas integradas. Perrow (1992) argumenta que, embora a confiança não possa ser criada, ela poderá ser encorajada por uma estrutura ou por um contexto criados deliberadamente.

Desse modo, existem algumas características no contexto das redes de pequenas e médias empresas que formam ambiente profícuo na geração de confiança entre as firmas; por exemplo: (1) as firmas compartilham e discutem informação sobre mercados, tecnologias e

lucratividade; (2) existe suficiente similaridade entre processo e técnicas das firmas e, assim, cada uma poderá entender e julgar o comportamento das outras; (3) as relações são estabelecidas a longo prazo; (4) existe pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das firmas; (5) ocorre periódica rotação de lideranças para representar o conjunto de firmas; (6) ocorre similar recompensa financeira para as firmas e empregados dentro delas; e (7) há alcance de vantagem econômica pela experiência coletiva das firmas, pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais. A possibilidade da confiança aumenta onde existem essas condições, sendo que as redes de pequenas e médias empresas maximizam a possibilidade de tais condições em relação ao modelo da firma integrada (BALESTRIN; VARGAS, 2004, p.211).

Vale ressaltar que, algumas destas características e tipologias de redes de pequenas e médias empresas já foram profundamente estudadas, como é o caso das redes verticais de subcontratação, em que as pequenas e médias empresas fornecem serviços e produtos para outras empresas. No entanto, as reflexões apresentadas neste artigo estão relacionadas às redes horizontais de cooperação, em que as pequenas e médias empresas se unem com a finalidade de somar esforços para o alcance de determinados objetivos comuns.

2.4 Vantagem competitiva das redes para as pequenas e médias empresas

A noção da vantagem competitiva pode ser compatível com uma perspectiva baseada em rede – basicamente, a posição da firma na rede e seus relacionamentos estratégicos podem ser vistos como concentrando (criando, sustentando e renovando), ganhos correntes e antecipados. Esta noção de vantagem competitiva e posicionamento na rede podem coexistir, com algumas firmas operando simultaneamente em um mercado atomístico e em uma rede emaranhada de relacionamento de negócios.

O argumento utilizado é o de que a possibilidade real de cruzamento entre as perspectivas baseadas em recursos e as baseadas em redes, podem não ser somente oposta, mas também conceitualmente proveitoso para ambos os campos de estudos. Desta forma, o RBV pode dominar algumas deficiências, nominalmente suas visões impraticáveis da firma isolada (conseqüentemente ignorando recursos externos e contribuições à vantagem competitiva da firma), resultando em limitações no endereçamento do desempenho da firma em rede (LAVIE, 2006); como colocam Gulati, Nohria e Zahher (2000, p. 203):

[...] o comportamento e o desempenho da firma podem facilmente se totalmente entendido pelo exame dos relacionamentos da rede na qual a firma se encontra imbricada. Pela adoção de uma aproximação relacional em vez de uma atomística, podemos aprofundar nosso entendimento das fontes de diferenças no comportamento e na rentabilidade da firma.

A visão em redes, por outro lado, pode avançar seus entendimentos da natureza estratégica em da relevância dos relacionamentos de negócios. O RBV pode espalhar alguma luz em ambos os relacionamentos de negócios (e.g., quais características distinguem relacionamentos estratégicos dos não estratégicos), e as relevâncias estratégicas (e.g., quais conseqüências, em termos de capabilities, advêm do envolvimento da firma em relacionamento de negócios estratégicos e não estratégicos).

Diversos autores como, Dyer e Singh (1998), Gadde, Huemer e Hakansson, (2003), Gulati (1995), Gulati, Nohria e Zahher (2000), Lavie (2006), abordam sobre a importância estratégica das redes de empresas como forma de obter vantagem competitiva no mercado e que as organizações em redes obtêm estas vantagens competitivas através do desenvolvimento de relacionamentos. A argumentação é de que os relacionamentos são um dos mais importantes recursos da empresa. Três grandes razões são apresentadas:

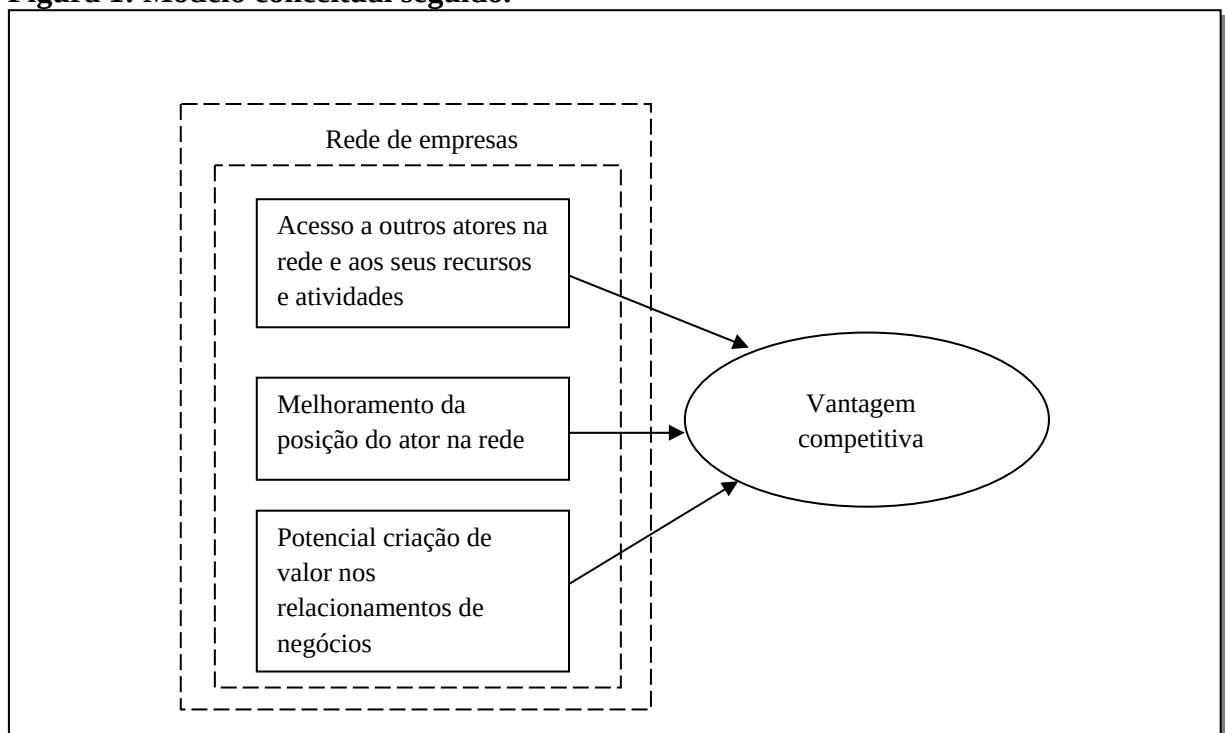
Acesso a outros atores na rede e aos seus recursos e atividades – Defendido por Dyer e Singh (1998, p. 662) e Gadde, Huemer e Hakansson, (2003), é explícito que os relacionamentos de negócios são recursos estratégicos da firma por que: (a) fornecem acesso aos recursos externos (complementares) e atividades; (b) consideram a maioria dos gastos e aquisições (conectam a firma focal aos seus principais clientes e fornecedores) e (c) conectam o ator focal ao resto da rede de negócios na qual está participando (instituições financeiras, parceiros, rivais e assim por diante).

Melhoramento da posição do ator na rede – Relacionamentos de negócios, também são vistos como forma de influenciar a posição da firma na qual esta profundamente embutida. Através dos relacionamentos de negócios, um ator pode: (a) influenciar outros atores, os relacionamentos de negócios e conseqüentemente estruturas de redes e (b) reestruturar a teia de interdependências no sistema de produção (GADDE; HUEMER; HAKANSSON, 2003).

Potencial criação de valor nos relacionamentos de negócios – Firms freqüentemente entram em relacionamentos de negócios com o propósito de criação ou apropriação de valor. Estes valores são ambíguos por natureza, somente são subjetivamente medidos e deste modo difíceis de acessarem objetivamente. Além disso, os valores percebidos nos relacionamentos de negócios até certo ponto no tempo dependem de cada episódio de relacionamentos passados (GADDE; HUEMER; HAKANSSON, 2003).

Na Figura 1 mostrada abaixo, apresentamos o um modelo conceitual da vantagem competitiva a partir de uma abordagem de redes.

Figura 1: Modelo conceitual seguido.



Fonte: O autor a partir de levantamentos bibliográficos

3 Metodologia

Para a concretização dos objetivos propostos neste estudo, adotou-se como pilar metodológico, a tipologia qualitativa de investigação, por fornecer a melhor adequação ao fenômeno observado (PATTON, 2002; VIEIRA; ZOUAIN, 2004). Quanto aos fins esta pesquisa que pode ser considerada descritiva (GIL, 2002).

Como objeto a ser estudado, optou-se por um estudo de caso centrado na rede de negócios Graphia. O estudo de caso é apresentado por Vergara (2003) como metodologia direcionada para o conhecimento em profundidade de uma determinada problemática e tem como maior limitação a impossibilidade de generalização dos resultados para outras empresas. Para efeito de levantamento dos dados, utilizaram-se da convergência de várias fontes de evidências, sendo selecionadas entrevistas semi-estruturadas (gravadas mediante prévia autorização dos entrevistados), análise de documentos, registros em arquivos.

O tratamento dos dados consistiu de uma análise do conteúdo das entrevistas realizadas e das observações não-participantes. O método de análise de conteúdo é constituído por um conjunto de técnicas (classificação de conceitos, codificação e categorização) que permite estudar as comunicações entre os homens, enfatizando o conteúdo das mensagens. Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é uma técnica que visa a compreender o sentido de um texto. O interesse não se restringe à descrição dos conteúdos. Portanto, as entrevistas foram transcritas para a realização da análise de conteúdo das mensagens e, então, realizadas as inferências a partir das informações obtidas.

O caso Graphia.

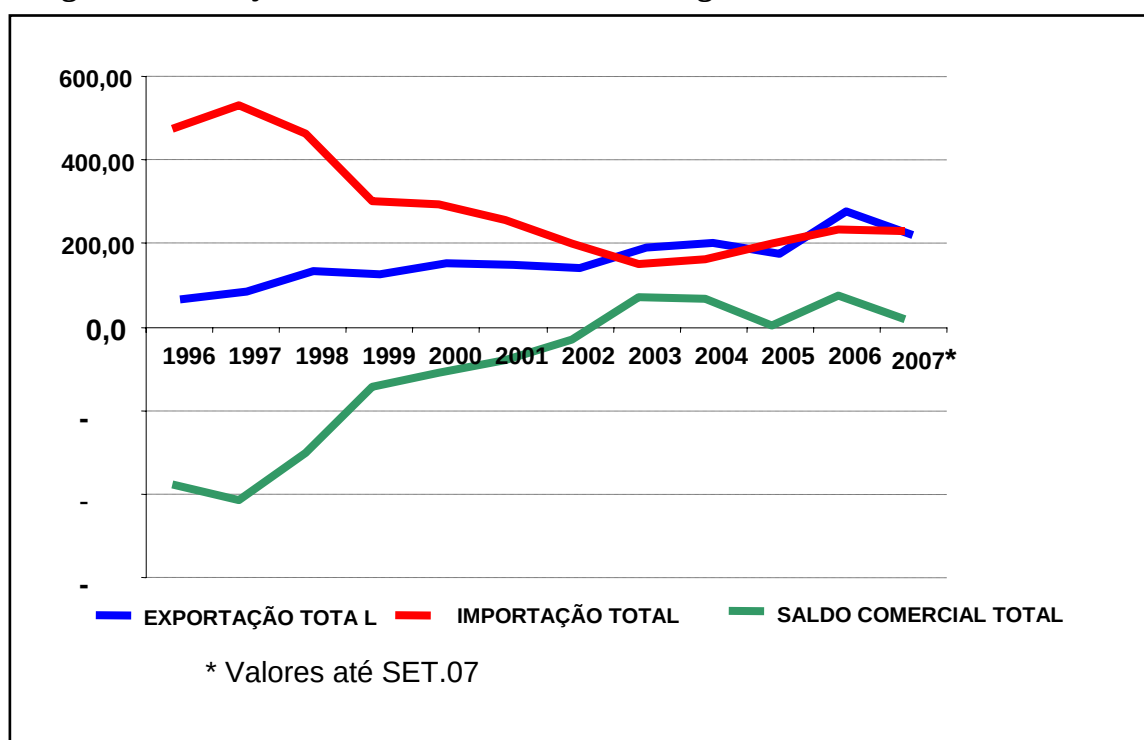
A rede de empresas Graphia foi criada pela ABIGRAF¹ Nacional - em 2002, com o intuito de incrementar as exportações do setor gráfico brasileiro. O grupo se caracteriza como uma rede de empresas, conforme as três dimensões definidas por Human e Provan (1997), porém se apresentam no exterior como *joint venture*. Inicialmente foram criadas quatro áreas de negócios para focar os esforços do Graphia, são elas; papelaria, embalagem, editorial e promocional. O grupo iniciou com quarenta empresas e atualmente conta com um conjunto de vinte e três empresas (pequenas e médias) que fazem parte da rede. Com relação à operação da rede, há um estatuto e um modelo de gestão e operação que determinam as ações das empresas e da governança segundo uma configuração que mantém um conselho composto por representantes das empresas, comitês administrativo, financeiro jurídico, de vendas e marketing, comitês verticais de mercado – responsáveis pela administração das estratégias comerciais nos mercados-alvo –, e a coordenação, mais uma vez encontramos as dimensões definidas por Human e Provan (1997). O órgão de fomento que subsidia as exportações do Graphia é a APEX² e a ABIGRAF.

De acordo com os dados do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC), entre janeiro e julho de 2007, as exportações da indústria gráfica brasileira totalizaram o valor de US\$ 176 milhões. Em comparação com o mesmo período do ano anterior, as exportações do mesmo setor cresceram 4,1% e 13,7% no período acumulado dos últimos 12 meses, em relação aos 12 meses anteriores. Nos sete meses, os segmentos gráficos que tiveram melhor desempenho nas exportações foram os de cadernos US\$ 58 milhões e de embalagens US\$ 50 milhões. ABIGRAF (set/2007).

Já as importações do setor, no período em referência, totalizaram US\$ 154 milhões. Tais valores acumulados de importações, nos primeiros sete meses do ano de 2007, representaram um crescimento de 41% em comparação com o ano anterior e de 29,7% nos 12 meses. ABIGRAF (set/2007).

Os dados mostram que, estimulado pela valorização do real, o aumento das importações no segmento editorial da indústria gráfica passou de US\$ 50 milhões acumulado no período de 2006, para US\$ 69 milhões, representando assim, um crescimento de 21,5% comparado com os primeiros 7 meses do ano anterior. Outros segmentos também responsáveis pelo forte incremento das importações de produtos gráficos são os de cartões impressos (que gerou US\$ 30 Milhões em importações de janeiro a julho de 2007) e de impressos publicitários, que acumulou US\$ 20 milhões em importações no mesmo período (ABIGRAF, 2007).

Figura 2: Balança Comercial Brasileira do setor gráfico em US\$ milhões



Fonte: MDIC / Portal Aliceweb

4 Análise dos Resultados

Composto atualmente por vinte e três empresas, divididas em três unidades de negócios: Papelaria, Editorial e Promocional, e Embalagem. Com escritório para apoio operacional e logístico das ações comerciais de prospecção, abertura e desenvolvimento de novos mercados, disponibilizando para as empresas que fazem parte da rede Graphia, profissionais especializados em Comércio Exterior. O Quadro 1, mostrado abaixo, resume os benefícios e vantagens bem como as principais atividades já desenvolvidas pela rede Graphia.

Quadro 1: Resumo dos benefícios/vantagens e das atividades desenvolvidas

Benefícios e Vantagens Competitivas.	Atividades já realizadas desde o início deste Projeto de Exportação
Utilização do suporte e benefícios proporcionados pela Associação (dados setoriais, contatos governamentais, estrutura administrativa e jurídica, participação conjunta em Feiras, credibilidade, etc);	Criação de materiais de comunicação em 3 idiomas (inglês, espanhol e português); website, catálogos, CD-ROM, newsletter, anúncios em revistas especializadas, mala direta, entre outros;
Volume expressivo de negócios já realizados;	Contratação de 9 (nove) Pesquisas de Mercado internacionais;
Penetração já realizada em vários novos mercados (19 países);	Realização de 59 (cinquenta e nove) Missões Comerciais ao exterior;
Informações acumuladas em mais de 4 anos de projeto, gerando redução do custo de inexperiência;	Organização de 7 Projetos Compradores no Brasil, envolvendo 18 potenciais clientes;
Possibilidade de negociações diferenciadas na aquisição de matérias-primas, para os negócios realizados através do Graphia;	Atuação em 3 (três) Projetos Vendedores / Rodadas de Negócio nos Estados Unidos;
Suporte de profissionais especializados em Comércio Exterior;	31 (trinta e uma) participações como expositores em Feiras Internacionais
Acúmulo de conhecimento em Marketing internacional;	
Atendimento internacional da carteira de clientes globais;	
Portfólio diversificado de produtos promove maior interesse dos clientes;	
Custo de internacionalização da empresa, infinitamente inferior quando comparado a iniciativa individual e isolada.	

Fonte: dados primários da entrevista

Pelo modelo conceitual que foi seguido, baseado na Figura 1, sobre a vantagem competitiva a partir de uma abordagem de rede, foi possível detectar os seguintes resultados dentro dos atores que compõem a rede Graphia.

Acesso a outros atores na rede e aos seus recursos e atividades; baseado em Singh (1998, p. 662) e Gadde, Huemer e Hakansson, (2003), o depoimento colhido sustenta esta impressão.

[...] dentro do espírito de um trabalho em conjunto (redes), todos os participantes podem compartilhar cada uma das oportunidades geradas internacionalmente, de acordo com o perfil de produção. Porém é importante relacionar que as gráficas podem compor entre si de forma a poderem atender ao pedido feito.

Melhoramento da posição do ator na rede; baseado em Gadde, Huemer e Hakansson, (2003)

[...] quanto mais uma gráfica (ator) participa das concorrências internacionais, melhor é sua condição para a próxima concorrência. Cada empresa possui comportamentos únicos, algumas participam pouco, outras não deixam nenhuma solicitação de orçamento passar em branco.

Potencial criação de valor nos relacionamentos de negócios; baseado em Gadde, Huemer e Hakansson, (2003)

[...] devido ao desenvolvimento dos trabalhos, ao tempo de relacionamento entre os gestores do grupo, duas das gráficas estão abrindo uma *joint-venture* no México para funcionar como uma cabeça de ponte no mercado da América do Norte é importante para a rede, pois a partir do México os mercados dos Estados Unidos e Canadá ficarão mais acessíveis.

[...] está idéia da *joint-venture* no México foi uma iniciativa das empresas, porém a rede está dando todo o suporte possível.

Apesar das limitações apresentadas, o método de estudo de casos se mostrou adequado, possibilitando um aprofundamento nos conhecimentos sobre os temas pesquisados, condizendo com a natureza descritiva da pesquisa.

5 Conclusão

Comprovando Dyer e Singh (1998) e Gadde, Huemer e Hakansson, (2003), foi possível identificar diretamente as três dimensões descritas pelos autores na rede Graphia: (1) Acesso a outros atores na rede e aos seus recursos e atividades, os atores da rede possuem acesso aos recursos um dos outros e existe também um compartilhamento destes recursos; (2) Melhoramento da posição do ator na rede, os atores que estão mais bem posicionados na rede, já iniciaram um processo de internacionalização das suas operações; e (3) Potencial criação de valor nos relacionamentos de negócios, com as freqüentes interações de negócios o grupo está criando valor principalmente pelo tipo de atividade que está sendo realizada no exterior.

Um dos pontos que nos chamou bastante a atenção foi o peso relativo do capital social desenvolvido pelas empresas da rede. A inclusão de novos participantes é aberta a qualquer empresa associada à ABIGRAPH, porém os participantes da rede possuem força de veto ou aprovação do nome de um novo candidato, havendo já histórico de nomes que foram barrados por não possuírem condições de pertencerem à rede, não do ponto de vista de produção, mas do ponto de vista comportamental/social.

Respondendo as questões levantadas inicialmente para este projeto de pesquisa: O que é vantagem competitiva quando se atua em rede de empresas? Podemos responder que para uma empresa em uma rede de empresas horizontal, vantagem competitiva é ter acesso a outras empresas e aos seus recursos de forma a ampliar o escopo de produção própria. Também é se movimentar dentro da rede, assumir uma posição privilegiada e criar valor para suas ações individuais e também as coletivas, este item foi comprovado com o lançamento de uma empresa no exterior para facilitar as operações internacionais. Os fenômenos associados à vantagem competitiva em uma rede horizontal podem afirmar que são de caráter social, uma vez que esta rede é pequena, com laços predominantemente fortes, sobressaltando as questões relativas a relacionamentos sociais entre os atores, como confiança, cooperação e comprometimento com os resultados da rede, e que de certa forma são revertidos em benefícios às empresas.

5.1 Recomendações para futuros estudos

Em face destas constatações, entende-se como relevante à aplicação de novas pesquisas que possibilitem a ampliação da compreensão do tema. Utilizando este estudo e outras metodologias como referência, de modo que os pesquisadores possam oferecer resultados que possam ser generalizados ao segmento. Neste sentido, são recomendadas algumas ações que visem:

- Investigar a vantagem competitiva em redes pequenas e médias empresas de outros segmentos;
- Aprofundar os estudos nas questões relativas ao capital social em redes de pequenas e médias empresas;

- Aprofundar os estudos nas questões relativas ao acesso a outros atores na rede e aos seus recursos e atividades, como defendido por Dyer e Singh (1998, p. 662) e Gadde, Huemer e Hakansson, (2003);
- Investigar os mecanismos de governança em redes de pequenas e médias empresas.

Espera-se, no futuro, evoluir na análise de redes de empresas especificamente, visando ampliar a base de pesquisa, no sentido de reduzir as limitações como estudo de caso único e pouco tempo de funcionamento da iniciativa. Portanto, um estudo que envolva um maior número de empresas e que possa atender à generalização seria a principal recomendação deste trabalho.

No caso específico desta pesquisa, não foi objetivo produzir nenhum tipo de generalização, mas, sim, um estudo aprofundado da realidade de uma rede de empresa em relação a vantagem competitiva que a rede traz para seus participantes, o que explica a metodologia empregada no trabalho. Porém, o estudo se valorizará se, a partir dele, novas investigações forem realizadas para a geração de conhecimentos empíricos sobre a atuação e atitudes em relação às estratégias na indústria de gráfica e outras indústrias correlatas.

6 Bibliografia

- AAKER, D. A. How to select a business strategy. **California Management Review**, Vol. 26, No. 3, p. 167-175, 1984.
- ALLEN, M. G. Strategic planning with a competitive focus. **The McKinsey Quarterly**, No. 3, p. 2-13, 1978.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. Harmondsworth: Penguin, 1965.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **RAC**, Edição Especial 2004: p.203-227.
- BALESTRO, M. V. **Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. **Economics of strategy**. New York: Wiley, 2000.
- CAVES, R. E. Economic analysis and the quest for competitive advantage. **The American Economic Review**, Vol. 74, No. 2, p. 127-132, 1984.
- CUNHA, J. A. C.; PASSADOR, J. L. Alianças Estratégias de Organizações: O Aprendizado Institucional na Formação de Redes. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD) 2006. Salvador, BA. **Anais...** Salvador: ANPAD, p. 1-16, 2006.
- DE SOUZA, M. **Cooperação Inter-empresas e difusão das inovações Organizacionais**. SCTDE/FECAMP/UNICAMP-IE, 1993.
- DUYSTER, G.; LEMMENS, C. Alliance Group Formation: Enabling and Constraining Effects of Embeddedness and Social Capital in Strategic Technology Alliance Networks. **International Studies of Management and Organization**, Vol. 33, No. 2, p. 49-68. Summer 2003.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, Ada. Vol. 23, No. 4, 660-679. 1998.

EISENHARDT, K. M. Building Theory from Case Study Research. **Academy of Management Review**, Vol. 14, No. 4, p. 532-550. 1989.

_____; SANTOS, F. M. Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? In.: PETTIGREW, A; THOMAS, H; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. Londres: Sage, 2002.

FUJIMOTO, T. Evolution of Manufacturing Systems and Ex post Dynamic Capability. In.: DOSI, G; NELSON, R.R; WINTER, S.G; **The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities**. Londres: Oxford, 2002.

GADDE, L.E.; HUEMER, L.; HAKANSSON, H. Strategizing in Industrial Networks, **Industrial Marketing Management**, New York. Vol. 32 (5): 357-64. 2003

GHEMAWAT, P. Sustainable advantage. **Harvard Business Review**, Vol. 64, No. 5, p. 53-69, 1986.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GULATI, R. Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca. Vol. 40, No. 4: p. 619-652. 1995.

_____. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. Hoboken, Vol. 19, p. 293-317. 1998.

_____.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks, **Strategic Management Journal**, Hoboken. Vol. 21: p. 203-15. 2000.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in smallfirm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, Vol. 40, No. 2, p. 368-403, 1997.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, Vol. 29, No. 3, p. 625-645, 1993.

LASTRES, H. M. M; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M.L. (Orgs) **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Relume Dumará Editora: Rio de Janeiro, 2003.

LAVIE, D. The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View. **Academy of Management Review**, Ada. Vol. 31, No. 3, p. 638-658. 2006

LEON, M. E. **Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Setor das Telecomunicações**. Dissertação (Mestrado). Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Dez., 1998.

MORRISON, J. R.; LEE, J. G. The anatomy of strategic thinking. **The McKinsey Quarterly**, p. 2-9. 1979

NOHRIA, N.; GARCIA-PONT, C. Global strategic alliances and industry structure. **Strategic Management Journal**, Vol. 12: p. 105-124. 1991.

OHMAE, K. Effective strategies for competitive success. **The McKinsey Quarterly**, No. 4, p. 50-59, 1978.

_____. **The borderless world**. New York: Harper, 1990.

OLAVE, M.; AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. *Gest. Prod.*, Dec. 2001, vol.8, no.3, p.289-318. ISSN 0104-530X.

OLIVARES, J. Negociação para configurar o desenho da estrutura organizacional em rede. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, v. 9, nº 3, p. 13-26, Jul. /Set. 2002.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research and Evaluation Methods**. Thousands Oaks: SAGE, 2002.

PERROW, C. Small-firm networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PFEFFER, J.; NOWAK, P. Joint ventures and interorganizational interdependence. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 21, p. 398-418. 1976

PIORE, M; SABEL, C.: **The second Industrial Divide: Possibilities for prosperity**. New York, Basic Books, 1984.

PORTER, M. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

ROTHSCHILD, W. E. Surprise and the competitive advantage. **The Journal of Business Strategy**, Vol. 4, No. 3, p. 10-18, 1984a.

_____. **How to gain (and maintain) the competitive advantage in business**. New York: McGraw-Hill, 1984b.

SOUTH, S. E. Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. **The Journal of Business Strategy**, Vol. 1, No. 4, p. 15-25, 1981.

STALK, G; EVANS, P; SHULMAN, E. Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. **Harvard Business Review**. Boston, p. 57-69, mar/apr. 1992.

TOSCANI, C. V.; STEINER NETO, P.J. A Formulação de Estratégias Empresariais em Ambientes com Alianças Estratégicas: o Caso do Centro Vivo sob a ótica de Whittington. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD) 2007. Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, p. 1-16, 2007.

VASCONCELOS, F. C. Vantagem Competitiva: o constructo e a métrica. **RAE**, p. 51-63, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003

VIEIRA, M. M. F. E ZOUAIN, D. M. (org). **Pesquisa qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WERNERFELT, B., A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**. Vol. 5, No. 2, p. 171-180, 1984.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDUSTRIA E COMERCIO, **Portal ALICE WEB**, disponível em < <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/>> acessado Dezembro de 2007.

¹ Associação Brasileira da Indústria Gráfica

² Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimento. Criada em novembro de 1997 por Decreto Presidencial, a APEX funcionou como uma Gerência Especial do Sebrae Nacional até 6 de fevereiro de 2003. Nesta data, passou a ser denominada APEX-Brasil, constituindo-se em um Serviço Social Autônomo ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.