

Redes de empresas: o caso da rede nacional de papelarias Brasil Escolar

Nilmar Paul¹
Ilse Maria Beuren²

RESUMO

Empresas de diferentes regiões vêm articulando ações de complementaridade para responder com maior eficiência às novas demandas do mercado. As papelarias, tipicamente empresas de pequeno porte no Brasil, também estão buscando alternativas para sobreviver, sendo uma delas a formação de redes de empresas ou centrais de negócios. Este artigo tem por objetivo analisar o caso da Rede Nacional de Papelarias Brasil Escolar, que congrega papelarias de pequeno e médio porte, na perspectiva organizacional e operacional. Para tanto, foi realizada pesquisa exploratória em fontes primárias e secundárias, com abordagem qualitativa. As fontes primárias foram coletadas por meio de questionário que foi enviado, de forma eletrônica, à uma amostra aleatória de 20 proprietários de empresas que integram a rede, obtendo um retorno de 11 respondentes. Os dados secundários consubstanciaram-se de material bibliográfico, documentos e sítio da organização objeto de estudo. Os resultados da pesquisa mostram a estrutura organizacional e operacional, seu potencial, vantagens e dificuldades da Rede Nacional de Papelarias Brasil Escolar na busca do fortalecimento e da sobrevivência de tais empresas. Concluiu-se que a rede contribui às empresas de papelaria associadas na conquista de vantagens competitivas, cuja finalidade principal é conseguir comprar em conjunto produtos a preços mais competitivos. Outras atividades também estão sendo compartilhadas, como marketing cooperativo, treinamento da equipe de vendas e encontros nacionais para alavancar a gestão das pequenas e médias papelarias.

Palavras-chave: Redes de empresas. Estrutura organizacional e operacional. Economia de custos.

I INTRODUÇÃO

Os estudos sobre cooperação entre organizações tornaram-se um campo estruturado a partir da década de 80 (MILES, SNOW e CHARLES, 1992; GRANDORI e SODA, 1995; OSBORN e HAGEDOORN, 1997; RITTER e GEMÜNDEN, 2003) quando a competição internacional e o rápido desenvolvimento tecnológico forçaram a reestruturação das empresas americanas. Em decorrência, o campo de pesquisa pertinente ao tema vem se ampliando e solidificando, empregando diferentes abordagens e teorias.

Mais recentemente no Brasil, devido ao processo de abertura da economia e a outras estratégias utilizadas pelo governo que afetaram de maneira significativa às empresas de um modo geral, muitas tiveram que promover mudanças para as quais não estavam preparadas. A concorrência tornou-se acirrada e a disputa por uma parcela do mercado passou a ser cada vez mais forte e agressiva. Para garantir a permanência no mercado, as empresas tiveram que reavaliar estratégias, buscando racionalizar processos e reduzir custos para a maximização da eficiência.

A dinâmica exigida constituiu-se fator decisivo para assegurar a competitividade das empresas, inclusive as de pequeno porte. Este cenário não é diferente para as empresas do varejo. Para suportar a concorrência das grandes redes, pequenas e médias empresas varejistas têm procurado alternativas, buscando fortalecer seu poder de compra e permanecerem competitivas no mercado.

Neste sentido fortaleceu-se a opção pela formação de redes de empresas, centrais de compras ou associativismo – sinônimos de uma mesma estrutura funcional – cuja formação mostra-se positiva, a observar pelo desenvolvimento que as mesmas vêm ganhando, em nível de importância, não só para o Brasil, mas para a economia de vários países, como é o caso da Itália, Japão, Alemanha, México, Argentina, Chile.

Assim, este artigo tem por objetivo analisar o caso da Rede Nacional de Papelarias Brasil Escolar, que congrega papelarias de pequeno e médio porte, na perspectiva organizacional e operacional. Busca-se contribuir para o entendimento da criação, funcionamento e importância destas associações para a economia de custos como, por exemplo, a aquisição conjunta de mercadorias para revenda, o compartilhamento de treinamento, o acesso a novas tecnologias de gestão, entre outras que possam garantir a sobrevivência do pequeno e médio varejo.

Para tanto, apresenta-se, na seqüência a fundamentação teórica do estudo, com destaque ao significado de rede de empresas, formas de redes e alianças, características de redes de cooperação, razões para cooperar em redes e custo *versus* desempenho. Na continuação, expõe-se o método e os procedimentos da pesquisa. Depois se procede à descrição e análise dos dados, seguida da exposição de depoimentos de proprietários de empresas que integram a Rede Nacional de Papelarias Brasil Escolar, relatando vantagens de estar associado. Por fim, apresentam-se as conclusões da pesquisa e recomendações para futuros estudos sobre o tema investigado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do estudo foi apresentada em cinco partes, destacando o significado de redes de empresas, formas de redes e alianças, características de redes de cooperação, razões para cooperar em redes e custo *versus* desempenho.

2.1 Significado de rede de empresas

Klotzle (2002, p. 90) ressalta a importância de adotar uma definição precisa para analisar o processo de formação de redes e alianças estratégicas, devido à variedade de

definições disponíveis na literatura. Destaca que alguns autores adotam uma visão mais restrita de rede e aliança estratégica, “não consideram como aliança estratégica certas relações interempresariais como, por exemplo, fusões e aquisições”. Por outro lado, há outros autores que adotam uma visão mais ampla, “classificando como aliança estratégica diversas formas de acordos de cooperação e parceria entre empresas”.

Na tentativa de conceituar rede de empresas, Lagemann (2004) diz que compreende uma cooperação acordada por três ou mais empresas independentes com o intuito de compartilhar ou racionalizar recursos, num esforço conjunto que derive, principalmente, em ganho de vantagem competitiva para a rede. Afirma que a formação de redes de empresas vem suprir necessidades de difícil superação, por parte das micro e pequenas empresas (MPEs), a exemplo dos investimentos em atividades de treinamento, pesquisa de mercado, logística e pesquisa.

Para Souza (2004), rede de empresas, também denominada central de negócios, é um operador que, dispondo de recursos econômicos e pessoa jurídica própria, tem como objetivo desenvolver atividades e prestar serviços às empresas independentes que, com espírito de cooperação, tenham-se associado à sua organização mediante uma regulamentação interna, para melhorar sua posição competitiva no mercado. É toda e qualquer iniciativa que visa, através da união de forças e ações conjuntas de empresas independentes, superar dificuldades, incrementar oportunidades e gerar benefícios.

Basicamente, as empresas associadas a essas redes unificam suas compras, visando o aumento do poder de negociação junto às indústrias, o que resulta em preços mais atraentes e prazos de pagamento maiores, importantes conquistas para os que não tinham sequer acesso aos maiores fornecedores. Além de unificarem as compras, em um segundo estágio, também partem para outras atividades administrativas em conjunto, como as de marketing, recursos humanos, logística, entre outras.

2.2 Formas de redes e alianças

A formação de redes e alianças, principalmente entre micro e pequenas empresas, possui diversas características em suas várias formatações. As alianças estratégicas interempresariais podem ser hierarquizadas a começar pelas fusões e aquisições, dentro de um conceito de internalização total, seguindo para a participação acionária, *joint venture*, empreendimento cooperativo formal e empreendimentos cooperativos informais (DOTTO e WITTMANN, 2005). Os autores afirmam que as alianças estratégicas podem ser classificadas e observadas segundo o grau de interdependência (de alta - de difícil reversão; intermediária e baixa - de fácil reversão) e quanto ao grau de integração vertical (de grande a nenhum).

Ainda de acordo com Dotto e Wittmann (2005), as alianças podem ser divididas em contratuais e *joint ventures*, havendo, em ambas, um relacionamento cooperativo entre duas ou mais firmas, com o escopo de desenvolver, projetar, manufaturar, comercializar ou distribuir produtos e serviços. A diferenciação reside no fato de que, nas alianças contratuais, a administração do relacionamento está ancorada em algum contrato, enquanto que nas *joint ventures* há necessariamente a criação de uma firma separada (*a joint venture*) para administrar o relacionamento.

Mais recentemente no Brasil, devido ao processo de abertura da economia e a outras estratégias utilizadas pelo governo que afetaram de maneira significativa às empresas de um modo geral, muitas tiveram que promover mudanças para as quais não estavam preparadas. A concorrência tornou-se acirrada e a disputa por uma parcela do mercado passou a ser cada vez mais forte e agressiva. Para garantir a permanência no mercado, as empresas tiveram que reavaliar estratégias, buscando racionalizar processos e reduzir custos para a maximização da eficiência.

A dinâmica exigida constituiu-se fator decisivo para assegurar a competitividade das empresas, inclusive as de pequeno porte. Este cenário não é diferente para as empresas do varejo. Para suportar a concorrência das grandes redes, pequenas e médias empresas varejistas têm procurado alternativas, buscando fortalecer seu poder de compra e permanecerem competitivas no mercado.

Neste sentido fortaleceu-se a opção pela formação de redes de empresas, centrais de compras ou associativismo – sinônimos de uma mesma estrutura funcional – cuja formação mostra-se positiva, a observar pelo desenvolvimento que as mesmas vêm ganhando, em nível de importância, não só para o Brasil, mas para a economia de vários países, como é o caso da Itália, Japão, Alemanha, México, Argentina, Chile.

Assim, este artigo tem por objetivo analisar o caso da Rede Nacional de Papelarias Brasil Escolar, que congrega papelarias de pequeno e médio porte, na perspectiva organizacional e operacional. Busca-se contribuir para o entendimento da criação, funcionamento e importância destas associações para a economia de custos como, por exemplo, a aquisição conjunta de mercadorias para revenda, o compartilhamento de treinamento, o acesso a novas tecnologias de gestão, entre outras que possam garantir a sobrevivência do pequeno e médio varejo.

Para tanto, apresenta-se, na seqüência a fundamentação teórica do estudo, com destaque ao significado de rede de empresas, formas de redes e alianças, características de redes de cooperação, razões para cooperar em redes e custo *versus* desempenho. Na continuação, expõe-se o método e os procedimentos da pesquisa. Depois se procede à descrição e análise dos dados, seguida da exposição de depoimentos de proprietários de empresas que integram a Rede Nacional de Papelarias Brasil Escolar, relatando vantagens de estar associado. Por fim, apresentam-se as conclusões da pesquisa e recomendações para futuros estudos sobre o tema investigado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do estudo foi apresentada em cinco partes, destacando o significado de redes de empresas, formas de redes e alianças, características de redes de cooperação, razões para cooperar em redes e custo *versus* desempenho.

2.1 Significado de rede de empresas

Klotzle (2002, p. 90) ressalta a importância de adotar uma definição precisa para analisar o processo de formação de redes e alianças estratégicas, devido à variedade de

definições disponíveis na literatura. Destaca que alguns autores adotam uma visão mais restrita de rede e aliança estratégica, “não consideram como aliança estratégica certas relações interempresariais como, por exemplo, fusões e aquisições”. Por outro lado, há outros autores que adotam uma visão mais ampla, “classificando como aliança estratégica diversas formas de acordos de cooperação e parceria entre empresas”.

Natentativa de conceituar rede de empresas, Lagemann (2004) diz que compreende uma cooperação acordada por três ou mais empresas independentes com o intuito de compartilhar ou racionalizar recursos, num esforço conjunto que derive, principalmente, em ganho de vantagem competitiva para a rede. Afirma que a formação de redes de empresas vem suprir necessidades de difícil superação, por parte das micro e pequenas empresas (MPEs), a exemplo dos investimentos em atividades de treinamento, pesquisa de mercado, logística e pesquisa.

Para Souza (2004), rede de empresas, também denominada central de negócios, é um operador que, dispondo de recursos econômicos e pessoa jurídica própria, tem como objetivo desenvolver atividades e prestar serviços às empresas independentes que, com espírito de cooperação, tenham-se associado à sua organização mediante uma regulamentação interna, para melhorar sua posição competitiva no mercado. É toda e qualquer iniciativa que visa, através da união de forças e ações conjuntas de empresas independentes, superar dificuldades, incrementar oportunidades e gerar benefícios.

Basicamente, as empresas associadas a essas redes unificam suas compras, visando o aumento do poder de negociação junto às indústrias, o que resulta em preços mais atraentes e prazos de pagamento maiores, importantes conquistas para os que não tinham sequer acesso aos maiores fornecedores. Além de unificarem as compras, em um segundo estágio, também partem para outras atividades administrativas em conjunto, como as de marketing, recursos humanos, logística, entre outras.

2.2 Formas de redes e alianças

A formação de redes e alianças, principalmente entre micro e pequenas empresas, possui diversas características em suas várias formações. As alianças estratégicas interempresariais podem ser hierarquizadas a começar pelas fusões e aquisições, dentro de um conceito de internalização total, seguindo para a participação acionária, *joint venture*, empreendimento cooperativo formal e empreendimentos cooperativos informais (DOTTO e WITTMANN, 2005). Os autores afirmam que as alianças estratégicas podem ser classificadas e observadas segundo o grau de interdependência (de alta - de difícil reversão; intermediária e baixa - de fácil reversão) e quanto ao grau de integração vertical (de grande a nenhum).

Ainda de acordo com Dotto e Wittmann (2005), as alianças podem ser divididas em contratuais e *joint ventures*, havendo, em ambas, um relacionamento cooperativo entre duas ou mais firmas, com o escopo de desenvolver, projetar, manufaturar, comercializar ou distribuir produtos e serviços. A diferenciação reside no fato de que, nas alianças contratuais, a administração do relacionamento está ancorada em algum contrato, enquanto que nas *joint ventures* há necessariamente a criação de uma firma separada (a *joint venture*) para administrar o relacionamento.

Lagemann (2004) ressalta que não há consenso quanto à abrangência do conceito: *joint ventures*, fusões e aquisições, alguns casos, são incluídas e, noutros, são excluídas pelos autores que versam sobre o tema. A autora considera as fusões e aquisições como não sendo alianças, visto que, no momento que são estabelecidas, passam a formar uma empresa única. Contudo, entende que as *joint ventures* podem ser consideradas como alianças, pois, apesar de ocorrer a formação de uma nova empresa, as empresas originais que a formaram continuam tendo influência sobre essa terceira empresa, valendo-se de relações com proximidade maior do que uma simples relação de negócios entre empresas. Ilustra sua explanação, esclarecendo de maneira compactada as formas de redes e alianças, conforme se apresenta no Quadro 1.

Autor	Palavra de ligação	Objetivo	Nº de empresas	Prazo
Håkansson, Kjellberg e Lundgren, 1993	Acordo	Coordenar recursos para propósitos conjuntos	Duas ou mais empresas autônomas	
Stafford, 1994	Parceria	Alcançar vantagem competitiva		Longo prazo
Vyas, Shelburn e Rogers, 1995	Acordo	Compartilhar recursos ou conhecimento para beneficiar os envolvidos	Duas ou mais empresas	
Rangan e Yoshino, 1996	Arranjo	Objetivos acordados	Duas ou mais empresas independentes	Longo prazo
Tsang, 1998	Arranjo cooperativo	Ganho econômico mútuo	Duas ou mais empresas independentes	
Gulati, 1998	Arranjos voluntários	Troca, compartilhamento ou desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços		
Spekman et al., 1998	Acordo próximo	Compartilhar conhecimentos, recursos e capacidades para melhorar a posição de cada um	Duas ou mais empresas	Longo prazo
Whipple e Frankel, 2000	Relação	Melhorar a performance		Longo Prazo
Ring, 2002	Relação de colaboração		Duas ou mais empresas com autonomia	
Bitran et al., 2002	Acordo formal ou informal		Duas ou mais empresas independentes	Longo Prazo
Isabella, 2002	Relação próxima, colaborativa	Alcançar objetivos mutuamente compatíveis	Duas ou mais empresas	
Das e Teng, 2003	Arranjos cooperativos	Perseguir objetivos estratégicos mútuos		
Draulans, deMan e Volderba, 2003	Compartilhamento	Compartilhar conhecimento e outros recursos	Duas ou mais empresas independentes	

Quadro 1 – Formas de redes ou alianças entre empresas

Fonte: LAGEMANN, Leticia. *Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas*. 2004. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, EA/ UFRGS, Porto Alegre, 2004, p. 11.

Hagedoorn e Narula (1996 *apud* KLOTZLE, 2002, p 89) mencionam que as alianças estratégicas, de modo geral, podem se apresentar de duas formas: “De um lado, existem tipos que envolvem participação acionária, como *join-ventures* e companhias conjuntas de pesquisa. De outro lado, há formas sem participação acionária, isto é, baseadas somente em contratos entre os parceiros”. Portanto, estes tipos de arranjo organizacional operam dentro de certas condições e princípios que os identificam como redes ou alianças de empresas.

2.3 Características de redes de cooperação

Os princípios fundamentais que caracterizam a formação das redes empresariais são: interação, relacionamento, cooperação, ajuda mútua, compartilhamento, integração e complementaridade (SOUZA, 2002). No Quadro 2 são apresentadas características que as empresas com perfil associativista apresentam em contraste com as empresas de perfil individualista.

Empresa de Perfil Associativista	Empresa de Perfil Individualista
Compartilha informações e idéias	Esconde dados e idéias
Tem gestão transparente	Administração fechada
Busca resultados de longo prazo	Tem visão imediatista
Toma decisões de forma colegiada	As decisões são tomadas isoladamente
Empreendedor não se considera dono da verdade	Tem dono personalista, voluntarioso, que tem que resolver tudo sozinho
Vê no concorrente ou fornecedor um aliado com quem pode aprender	Vê o concorrente / fornecedor como um adversário a ser superado
O processo produtivo ou de vendas é tão importante quanto os resultados	Preocupa-se apenas com os resultados finais do negócio
Não tem pruridos de copiar bons exemplos de outras empresas	Entende que tudo deve ser fruto de projeto nascido internamente
É sempre solidário com os colaboradores	Evita assumir compromissos com os parceiros

Quadro 2 – Características dos sistemas associativista versus individualista

Fonte: adaptado de SOUZA, L. E. *As lições e os ganhos da união. Pequenas Empresas Grandes Negócios*, Ano XIV, nº 162, jul., 2002.

Na análise do Quadro 2 vale lembrar que a estrutura administrativa da empresa pode não estar exatamente nos dois limites apresentados. Considerando-se, por exemplo, a empresa individualista como a de pequeno porte, com o processo decisório ainda centrado no proprietário, certamente as características apresentadas podem estar presentes. O mesmo provavelmente não ocorrerá em empresas com a gestão do empreendimento já profissionalizada, com maior descentralização do processo decisório.

De acordo com Balestrin e Vargas (2004), a dimensão da confiança e da cooperação possivelmente representa papel relevante para o sucesso de uma rede de empresas. Ressaltam que, embora a confiança não possa ser criada, ela pode ser encorajada.

Concebem essas características especialmente como responsáveis pelo sucesso de redes formadas entre pequenas e médias empresas. Também advertem que isso dificilmente será alcançado em redes formadas entre grandes empresas e muito menos pelas grandes empresas integradas.

Balestrin e Vargas (2004, p. 211) citam que existem algumas características no contexto das redes de pequenas e médias empresas que formam ambiente favorável à geração de confiança entre as empresas:

(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 apresentar 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”.

Campos (2000), ao abordar especificamente as redes de compras, o faz destacando alguns serviços que estas podem prestar, que se referem não só à rentabilidade decorrente das compras em escala, mas também da economia (racionalização) de custos, da qualidade do atendimento e da prestação de serviço. Menciona que os principais serviços e benefícios que podem ser alcançados através das redes de compra são:

- a) negociação junto a fornecedores para compra de mercadorias, com benefício de melhores preços e prazos de pagamento;
- b) localização privilegiada e conveniência;
- c) mix de produtos adequado e dirigido às exigências dos consumidores locais;
- d) acesso a produtos diferenciados, mais adequados e de difícil acesso;
- e) informação sobre o mercado, os consumidores, os concorrentes, o comportamento de compra dos consumidores;
- f) programas de fidelização do cliente, como, por exemplo, com cartão de fidelidade, cartão de crédito da empresa;
- g) atendimento customizado e diferenciado;
- h) treinamento do pessoal;
- i) melhora do aspecto da loja, com a modernização do espaço e o uso de um *layout* adequado;
- j) preços competitivos;
- k) parceria, para retomar o crescimento e garantir a sobrevivência;
- l) acesso a capital de giro, recursos e financiamentos;
- m) negociação coletiva junto a instituições bancárias, de seguro e saúde;
- n) acesso à inovações, modernização tecnológica, automação comercial, métodos avançados/melhores de logística.

Contudo, não há como se generalizar, quando se trata de analisar o funcionamento, as dificuldades e vantagens de uma rede de empresas, visto que cada setor possui suas peculiaridades que o identificam como diferenciado a outro setor. A este respeito, Tandler

e Amorim (1996) destacam que, no Brasil, o SEBRAE (órgão que propicia apoio e assessoria às micro e pequenas empresas) e outros órgãos e agências, têm estruturado, de maneira genérica, certas características que, supostamente, seriam comuns a todas as MPEs, ignorando as diferenças e o rol de necessidades que cada tipo empresarial possui. Tal distorção, na prática e na formulação de políticas públicas voltadas aos pequenos e médios negócios, tem provocado dificuldades de compreensão e aplicabilidade dessas políticas, derivando em estratégias nem sempre eficazes nesse sentido.

2.4 Razões para cooperar em redes

Existem várias razões para as empresas cooperarem em redes. Essas razões refletem as diferenças de objetivos estratégicos, posições de mercado, ações atuais e possíveis das outras empresas e o *status* corrente da própria empresa (KASA, 1999). De acordo com a teoria da dependência de recursos, a principal razão para as empresas cooperarem em redes é a busca pelos recursos valiosos que elas não possuem.

Na literatura encontram-se listas de razões pelas quais as organizações ingressam em redes. Essas razões incluem também as “redes de conhecimento”, quando o objetivo é aprender e adquirir, cada qual, outros produtos, conhecimentos e competências (LEI; SLOCUM, 1992); e, de outro lado, “redes de negócio”, quando a intenção é maximizar a utilização de recursos complementares (HARRIGAN, 1985).

Em termos estratégicos, a escolha de uma empresa está em aceitar a dicotomia entre utilizar recursos e capacidades existentes ou explorar novas oportunidades (MARCH, 1991). A utilização é interessante para o aumento de produtividade e eficiência do emprego de capital e dos ativos. Isso se faz através da padronização, sistemática redução dos custos, aperfeiçoamento das tecnologias existentes e desenvolvimento de habilidades e capacidades organizacionais (KOZA; LEWIN, 1998). Por outro lado, exploração dos conhecimentos é associada à descoberta de novas oportunidades para a criação de retornos elevados, criação de novas capacidades e investimentos em empresas com capacidade de absorção.

Para Kasa (1999), o que tem se tornado claro é que, em redes, busca-se a interação entre os atores com interesses comuns e divergentes. Isto ocasiona, em muitos casos, a impossibilidade para encontrar resultados coletivos únicos e de base de troca orientados e racionalmente individuais. Desta forma, a interação típica de redes é a barganha.

Mayntz (1993) alerta sobre regras específicas para o funcionamento de barganhas em redes. A observação das regras com o elemento consolidado não é um fator específico para a gestão em rede, uma vez que tanto o mercado quanto a organização hierárquica também necessitam de regras para o seu funcionamento. O que é essencial é o substantivo conteúdo que as regras necessitam para governar a lógica de compromisso e barganha nas redes. Basicamente especificou quatro regras centrais para as redes:

- a) justa distribuição de custos e benefícios entre os atores;
- b) reciprocidade;
- c) restrição de liberdade de ação própria; e
- d) respeito à legitimidade de interesses dos outros atores.

Como se pode observar, a confiança e a reciprocidade são condições essenciais ao processo de formação de redes. A confiança é um estado que envolve expectativas

positivas sobre os motivos que o outro tem para com ele, em situações que acarretam risco (BOOM; HOMES *apud* LEWICKI; BUNKER, 1996). Ela é, portanto, inseparável de seu contexto de incertezas objetivas ou percebidas.

A interdependência, em termos de perspectivas dos custos de transação, provém de uma explicação dos fatores que influenciam a propensão das empresas a criarem relacionamento em redes (GULATI; GARGUILO, 1999). Sua dificuldade consiste no desafio associado com a obtenção de informações sobre as competências, necessidades e recursos dos atores potenciais.

Nielsen (2001) expõe graficamente a transferência de conhecimento de que se fala acima, conforme demonstrado na Figura 1.

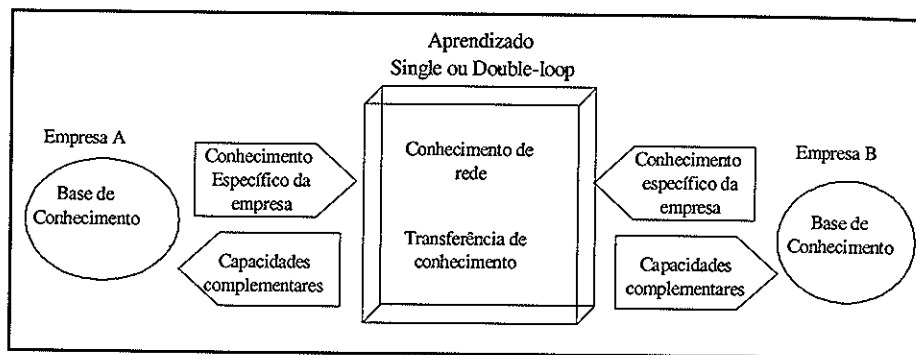


Figura 1 - Complementaridade de conhecimento na rede

Fonte: NIELSEN, Bo Bernhad. Synergies in strategic alliances: motivation and outcomes of complementary and synergistic knowledge networks. Copenhagen Business School (2001, p. 8).

Várias empresas podem buscar essa inter-relação, criando valor, dominando conhecimentos específicos. Na Figura 1, a empresa A possui uma capacidade específica que a beneficia a entrar na rede. Por outro lado, a empresa B possui um conhecimento específico de que a empresa A carece. Assim, a empresa B é incentivada a colaborar com a empresa A na rede.

Kasa (1999) afirma que um critério para selecionar atores potenciais pode ser sumarizado em três Cs: compatibilidade, capacidade e comprometimento. Compatibilidade é a habilidade dos atores para trabalhar em conjunto. Isso pode ser mensurado por fatores como estratégia, cultura corporativa e práticas operacionais. Capacidade é a habilidade da organização para fazer atividades independentes. Comprometimento é a disposição do ator para o trabalho em conjunto. Caso esses fatores estejam adequados à necessidade da rede, é provável que as empresas decidam por formá-la.

O sucesso das redes, segundo Doyle (2000), deve ser entendido, portanto, em três dimensões: (a) efetividade das atividades e serviços; (b) impacto sobre o nível de competitividade e de desempenho econômico dos atores da rede; e (c) resultados alcançados, em termos econômicos, na região e / ou no setor da rede.

Sakakiba (1997) faz uma distinção entre divisão de custos e divisão de habilidades motivadas pela cooperação. Explica que a divisão de custos tende a envolver atores com

capacidades homogêneas, enquanto que a divisão de habilidades tende a envolver atores com capacidades heterogêneas. Dessa forma, categorizando as redes em termos da contribuição de atividades de valor de acordo com a dicotomia vertical-horizontal, argumenta-se que as redes estão diferentemente baseadas nas intenções estratégicas (objetivos) e percebem a motivação, em termos de conhecimento, ligado à capacidade de aprendizagem.

2.5 Custo versus desempenho

O custo possui importância vital para os negócios, independentemente do porte e setor operacional da empresa. Afinal, o custo incide direta ou indiretamente sobre todas as demais variáveis, podendo alterar positiva ou negativamente os resultados de cada período. Também as estimativas de custos afetam o valor do negócio: estimativas precisas melhoram o processo de tomada de decisão; estimativas imprecisas resultam em ineficiências e aumentam a quantidade de decisões que não adicionam valor (MAHER, 2001).

Tratando-se do binômio custo versus desempenho, há, efetivamente, estreita relação dessas variáveis quando se aborda os benefícios de uma rede de empresas. De acordo com o SEBRAE e o SEBRAE-SC, as redes interfirmas, além de permitirem o foco dos componentes em suas atividades principais, proporcionam diversas outras vantagens: ganhos com produtividade, redução de custos, otimização de recursos, acesso a novos mercados, novas tecnologias, trabalhadores e fornecedores, aumento do poder de barganha nas compras e na comercialização, troca de experiências, acesso à informação e reputação do setor, facilidade de acesso a programas de instituições e governamentais. Estas vantagens redundam em economia (racionalização) de custos dos componentes da rede, facilitando a gestão dos mesmos, enquanto os parceiros se concentram em seus focos empresariais específicos.

O exemplo dado por Torres e Andreassi (2002), em base a uma rede de materiais de construção (a "Constru&Cia", de São Paulo), aborda um dos elementos fundamentais do sucesso dessa rede: a programação de compras em comum com o objetivo do aumento do poder de barganha, acesso a grandes fornecedores, redução dos custos nos estoques através do estabelecimento de logística de fornecimento com redução do capital de giro, com impactos significativos no aumento das receitas e aumento de margens de lucro.

No entanto, outros custos podem surgir em decorrência da formação da rede de empresas ou de compras. De acordo com Lagemann (2004, p. 16), embora não se possam negar as vantagens trazidas, em termos estratégicos, pelas redes para as PMEs, há alguns custos que devem ser considerados como críticos na conformação do grupo interfirmas:

Apesar de a formação de redes ser uma alternativa estratégica plausível para as PMEs, com as possíveis vantagens apontadas anteriormente, alguns custos devem ser considerados (GOMES-CASSERES, 1994). Um desses custos é a complexidade de gerenciamento das redes, que lida com situações que não são comumente tratadas pela teoria tradicional de administração (VYAS, SHELBY, 1995) e sobre as quais a literatura sobre redes possui lacunas (BORYS e JEMISON, 1989; KLOTZKE, 2002). Como a formação das redes não é imposta, sendo uma opção individual (OSBORN e HAGEDOORN, 1997), a

cooperação é recomendável quando os benefícios suplantam os custos (JARILLO, 1988, BRONDER e PRITZL, 1992, EISENHARDT e SCHOONHOVEN, 1996), e cabe aos participantes das redes utilizar-se das mais diversas habilidades gerenciais para diminuir os custos de cooperar, possibilitando aos mesmos obter os benefícios da formação de redes de empresas.

Se, por um lado há indiscutíveis vantagens na formação de redes, em termos de racionalização dos custos, por outro se observam, como visto na citação anterior, dificuldades e entraves que, certamente, merecem destaque, pois igualmente interferem (seja direta ou indiretamente) nos custos da empresa. Mesmo que o grupo coeso de negócios formadores de uma rede tenha grande afinidade em alguns pontos, certamente que, como em todo agrupamento de pessoas físicas ou jurídicas, haverá divergências quanto a certos aspectos que atingem o conjunto, fato natural e histórico na convivência em sociedade.

Lagemann (2004) adverte sobre eventuais dificuldades na formação das redes. Aponta como fator crítico um tipo de risco denominado relacional, ou seja, concernente à cooperação entre os atores, dificultando a construção da rede. Tal risco deriva, em grande parte, do oportunismo e da incerteza que paira entre os parceiros em termos de inter-relacionamento. Neste caso, pode haver a influência nefasta do interesse próprio sobrepondo-se ao interesse coletivo. Daí a necessidade de se instituírem mecanismos de controle (como os contratos).

Contrastando com o privilégio à independência para tomada de decisões e disponibilização de recursos das empresas, Lagemann (2004, p. 17) alerta que integrar empresas independentes “aumenta a carga de trabalho dos administradores, que além de gerenciar seu próprio negócio, precisam gerenciar a rede. Ao gerenciar redes de empresas, surgem dificuldades como a coordenação e o controle de recursos de várias empresas simultaneamente”. Destaca que tal situação pode provocar, por exemplo, lentidão na tomada de decisões.

Na interação dos atores de uma rede, a gestão dos custos nos processos de compra (a fim de se construírem vantagens competitivas para o grupo) depende em muito de todos os participantes da rede, principalmente no tocante ao esforço conjunto em prol do sucesso comum. Este objetivo esbarra na complexidade gerencial da rede em decorrência de um fenômeno apontado por Lagemann (2004) como crítico: a cooperação e a competição simultâneas (coopetição). Nalebuff e Brandenburger (1996) ressaltam que na “coopetição” as empresas precisam competir e cooperar ao mesmo tempo, como meio para garantir o crescimento e a competitividade.

A este fator associa-se, ainda, a incerteza e o oportunismo, ademais das influências externas e dos custos de agência. Estes últimos são entendidos como derivados de um impasse comum: “quando um elemento (chamado principal) responsabiliza outro elemento (chamado agente) para agir em seu lugar”. Dessa relação podem surgir problemas quando o agente age diferentemente aos interesses do principal, impondo a este a busca por formas de garantia no sentido de que seus interesses sejam efetivamente cumpridos. Para sanar este impasse, costuma-se utilizar instrumentos contratuais e incentivos (JARILLO; RICART *apud* LAGEMANN, 2004, p. 17).

Para otimizar o desempenho da rede, vale mencionar que uma das principais ferramentas para o uso em rede de compras é o recurso de informática (*hardware* e *software*). No processamento de dados para sua transformação em informações, que sustentam os processos de tomada de decisão, a utilização de sistemas informatizados centralizados, para atendimento a toda a rede de compras, se constitui em elemento vital para o melhor desempenho do grupo. Uma vez que todas as informações sobre custos passam por um tratamento de maneira computadorizada, cabe aos gestores a tarefa de julgamento e de opinião sobre as mesmas, fundamentando e agilizando a tomada de decisão.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

O método de pesquisa utilizado consiste de um estudo exploratório. Segundo Cervo e Bervian (2002), a pesquisa exploratória caracteriza-se como um passo inicial no processo de pesquisa, pela experiência e auxílio que traz à formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas.

A pesquisa exploratória foi realizada por meio de um estudo de caso na Rede Nacional de Papelaria Brasil Escolar, que congrega papelarias de pequeno e médio porte. O estudo de caso é uma das possibilidades de se fazer pesquisa em ciências sociais. Yin (2001, p. 19) explica que o estudo de caso “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”.

Os dados da pesquisa foram coletados em fontes primárias e secundárias. As fontes primárias, segundo Richardson (1999), são aquelas que têm relação física direta com os fatos em análise, implicando em relato ou experiência vivenciada. Fontes secundárias são aquelas obtidas por meio de algum elemento intermediário, não existindo uma relação direta com o acontecimento registrado.

A coleta dos dados primários ocorreu por meio de questionário enviado, de forma eletrônica, em novembro de 2005, a uma amostra aleatória de 20 proprietários de empresas que integram a rede. A amostra foi extraída de uma população de 558 empresas que compõem a listagem de associados da referida rede, sendo que se obteve um retorno de 11 questionários respondidos.

Neste instrumento de pesquisa foi elaborada apenas uma pergunta aberta. A questão formulada solicitava o depoimento do respondente sobre os benefícios/vantagens de estar associado à rede. A finalidade era corroborar com associados o que fora explicitado a respeito nos documentos e sítio da Rede Nacional de Papelarias Brasil Escolar.

Os dados secundários consubstanciaram-se de material bibliográfico (livros, periódicos e dissertações) e de documentos e sítio da organização objeto de estudo. O material bibliográfico foi utilizado para fundamentar o estudo empírico, formando o arcabouço teórico do artigo. Os documentos e o sítio da rede deram suporte à descrição e análise dos dados, no sentido de atender ao objetivo estabelecido para a pesquisa.

A análise dos dados foi realizada com abordagem qualitativa. Richardson (1999, p. 80) resalta que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a intervenção de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção expõem-se as principais características da rede, sua estrutura organizacional, com destaque ao quadro associativo e estratégias conjuntas, e a estrutura operacional, enfatizando os serviços prestados para os associados e as vantagens e dificuldades de manter uma central de compras.

4.1 Caracterização da rede

A Rede Nacional de Papelarias Brasil Escolar, pioneira na atuação em sistema de rede independente de empresas, foi fundada em 12 de setembro de 1990, após várias análises conjunturais, em que se vislumbrava um cenário econômico nada favorável ao pequeno e médio empresário. Os lojistas, por serem pequenos e sozinhos, não tinham condições de adquirir mercadorias pelos melhores preços; os atacadistas iriam atuar no varejo; as grandes cadeias de lojas nacionais e estrangeiras viriam disputar cada vez mais este mercado; os supermercados estavam entrando fortemente para conquistar este nicho, sem contar a constante diminuição da lucratividade.

Em decorrência deste cenário delineado iniciou-se a Brasil Escolar, com 37 empresários de papelarias/livrarias de vários Estados do Brasil, com um sistema de lojas independentes trabalhando em conjunto, oferecendo serviços e soluções para o pequeno e médio empresário de papelaria.

A Rede Nacional Brasil Escolar, hoje com 15 anos de atuação, possui 558 lojas associadas e um faturamento conjunto de R\$ 616,3 milhões em 2004. Consolidou-se como a maior rede de papelarias da América Latina, unindo empresas de caráter individual com três objetivos em comum:

- a) comprar em conjunto pelos melhores preços;
- b) aprender e ensinar, mútua e reciprocamente; e
- c) evoluir solidariamente, convergentes que são.

Observa-se que a rede não se constitui apenas em uma central de compras, pois compartilha outras atividades para fortalecer as empresas associadas. Outro aspecto relevante é que as unidades associadas permanecem autônomas, apenas realizam atividades de interesse em conjunto, no sentido de torná-las mais competitivas frente aos concorrentes.

4.2 Estrutura organizacional

Um dos quesitos básicos para o sucesso de qualquer rede de empresas ou central de compras está em estabelecer uma liderança forte para conduzir todo o grupo de associados, e ao mesmo tempo, dando voz e vez para a participação dos integrantes sem que se perca o foco, ou a razão do porquê da rede. A gestão precisa ser eficiente, gerar resultados e ao mesmo tempo não pode ser incompatível com as condições financeiras do associado, nem que ele precise despendar muito tempo e preocupação com a sua Rede.

A criação de uma gestão simples, enxuta, dinâmica e inovadora, capaz de oferecer o melhor para seus associados, foi a solução encontrada para a rede. Para isto, uma estrutura administrativa prática, leve e funcional foi disponibilizada, tendo como sede a

cidade de Blumenau (SC), onde se localiza a presidência da rede e uma gerência operacional. Ambos são responsáveis pelas estratégias de expansão da mesma, orientações operacionais, 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 (marketing, promoções e vendas).

A Brasil Escolar, por ter abrangência nacional, possui em seu quadro associativo uma série de lojas com tamanhos e formatos diferentes entre uma região e outra, tendo como base parâmetros estratégicos de atuação:

a) estratégia de especialização, para municípios com mais de 400 mil habitantes, cujo foco principal se direciona a produtos escolares, artigos para escritório, desenho técnico, suprimentos para informática, livros didáticos, entre outros;

b) estratégia de diversificação, para municípios menores, onde a situação é inversa, até por questão de sobrevivência e de estrutura de custos, adicionando ao seu negócio principal, produtos que possuem certa correlação nas vendas, como produtos de armarinhos e bazar, brinquedos, uniformes, flores artificiais, presentes para todas as ocasiões.

Privilegiou-se, enfim, uma estratégia de rede em que, independentemente do tamanho do município, cada componente-parceiro pudesse garantir o crescimento e a lucratividade da empresa. Há associados no quadro social que chegam a faturar até R\$ 10 milhões/ano com uma equipe de 60 funcionários e, noutro extremo, empresas que faturam R\$ 500 mil/ano. A concentração de empresas participantes da Brasil Escolar está nas lojas de faturamento médio, em torno de R\$ 1,2 a 2 milhões/ano.

É justamente nestas diferenças que a Brasil Escolar consegue traçar melhor suas estratégias de atuação, levando em conta as sugestões apresentadas, tanto pelos grandes, como pelos pequenos empresários participantes.

4.3 Estrutura operacional

Ao longo dos 15 anos de atuação, a Brasil Escolar tem fornecido mensalmente, através de suas cartas e informativos, as mais variadas informações para ajudar o empresário de papelaria a sobreviver neste mercado altamente competitivo. São análises conjunturais de amplitude nacional e internacional, pesquisas sobre os mais diversos problemas que afetam e podem impactar as papelarias, sugestões de *mix* de produtos, modelos de *lay out* de lojas, indicação de ferramentas para gestão empresarial, cuidados na contratação de pessoal, fornecimento de "balizas" para atuação no período de "volta às aulas" e direcionamento estratégico no âmbito empresarial e pessoal.

Estas orientações, além de diminuir os erros dos empresários, levam orientações para conduzir a papelaria a melhorar a atuação em determinada região, e também para todo o Brasil. Este intercâmbio de informações e experiências de sucesso contribui ao associado para um melhor desempenho frente aos seus concorrentes locais. Tal desempenho é demonstrado pela pesquisa realizada no 1º semestre de 2005, em que se observou que 89,5% dos associados tiveram crescimento nas vendas em comparação com o ano anterior.

A Brasil Escolar, desde a sua fundação, procura fornecer serviços para ajudar seus associados a melhorar a *performance* de suas empresas. Primeiro, foi elaborada uma tabela

de preços comparativos, que foi especialmente útil na época de inflação; depois disso, foram criados diversos serviços, com base em pesquisas junto aos associados, para verificar o grau de importância e possíveis soluções que o serviço estaria gerando aos integrantes da rede.

4.3.1 Oficina de criação publicitária

A oficina de criação publicitária foi constituída em 1994 a partir da percepção da dificuldade do associado em gerir a área de propaganda, principalmente no tocante à comunicação visual e à criação de modelos de anúncios eficazes, capazes de aumentar as vendas.

Tal ação também busca a colaboração informativa dos próprios associados da rede, ao exporem suas dificuldades e ansiedades no tocante às estratégias de comunicação com seus mercados de atuação. Essas dificuldades, por sua vez, servem de base orientadora para os outros participantes, que, usando-as como referência, podem aplicar certos princípios às suas realidades mercadológicas.

4.3.2 Equipes de apoio

A formação da equipe de apoio é outro ponto que a gestão da rede oferece aos seus pares. Já está disseminada, entre os pontos de vendas das papelarias associadas, uma prática mantida na administração da Brasil Escolar, desde a sua fundação em 1990: cuidados extras na contratação de cada pessoa. Mesmo que seja para suprir apenas uma necessidade passageira, como ocorre, anualmente, com as contratações extras para atender ao aumento das vendas no período de "volta às aulas".

4.3.3 Assessorias contábil, jurídica e de imprensa

A Brasil Escolar oferece serviços de Assessoria Jurídica e Contábil aos seus associados através de empresas parceiras, para que o empresário possa ter maior segurança na tomada de decisões em seus negócios. Estas assessorias valorizam o grupo e colaboram para melhorar o desempenho de todos os associados, minimizando custos. As ações em termos da Assessoria de Imprensa buscam facilitar e massificar a comunicação da rede com seus clientes e com o próprio mercado.

Também são promovidos encontros anuais com os associados, para debater assuntos como o planejamento de compras para o próximo exercício, a gestão dos processos internos, a contratação e o treinamento das equipes, as táticas de marketing. Nestes encontros, a troca de informações entre os parceiros é ponto fundamental de enriquecimento das estratégias dos mesmos, adaptadas aos seus mercados específicos.

4.3.4 Ações convergentes

Não havia no mercado das papelarias uma ação que reunisse interesses de fabricantes e papelarias, simultaneamente. Encontrar pontos de sinergia entre produtores

e lojistas, onde todos possam obter maiores benefícios, é a principal atividade da ação convergente, criada em maio de 1999.

Para melhorar a troca de informações entre todos, criaram-se os encontros com fornecedores, onde os fabricantes se reúnem para discutir em conjunto os problemas enfrentados pelas suas empresas, bem como, encontrar as possíveis soluções. Este serviço também cria oportunidades diretas para os lojistas apresentarem suas dificuldades em relação à comercialização de determinados produtos e/ou fornecedores, buscando, assim, melhorias conjuntas para o seu ponto de venda.

Paralelamente, pesquisas são realizadas a fim de apontar os principais problemas que afetam o setor; um cadastro para indicações de bons representantes comerciais, campanhas para racionalização de impostos sobre os produtos escolares, entre outras iniciativas.

Também decorrentes da ação convergente, foram constituídos o Centro de Treinamento Operacional - CTO e o Espaço Didático Brasil Escolar - Papelaria Modelo, ambos realizados dentro da Feira Escolar, como fruto da parceria Fornecedor-Promotor da Feira e Brasil Escolar.

4.3.5 Reuniões com os associados

Normalmente são realizadas duas reuniões anuais com o corpo associativo, que coincidem com os Encontros de Papelaria, onde são apresentados os resultados atingidos no semestre anterior, bem como são traçadas estratégias de melhoria para o próximo período. Nestas reuniões são discutidas e aprovadas as mudanças que se fazem necessárias para acompanhar a evolução dos negócios, aprovados investimentos e estruturados planos de melhoria.

A convocação se dá através de carta registrada para todos os sócios-cotistas que compõem o quadro societário. A periodicidade é semestral e as reuniões sempre são registradas em ata para posterior remessa aos demais associados. Em caso de urgência, poderá ser convocada uma reunião extraordinária. O local das reuniões sempre é na cidade de São Paulo.

4.3.6 Relacionamento com parcerias

A prática tem demonstrado que estabelecer um vínculo de confiança de longo prazo, sempre que possível, entre uma marca ou um fornecedor, tem trazido resultados favoráveis. O estreito relacionamento entre fornecedor/central de compras ajuda no desenvolvimento de negócios sólidos, bem como na busca contínua de melhorar os resultados obtidos até o momento. A prática de uma rodada ou leilão de preços não traz acordos sustentáveis, apesar de ser aceita por muitos empresários.

A Rede Brasil Escolar costuma manter parcerias sérias e duradouras com seus fornecedores, pois as vantagens produzidas para ambos são interessantes. É através das ações convergentes, iniciadas em 1999, que se iniciaram os encontros com fornecedores, para em conjunto, construir soluções para problemas identificados. É fruto deste relacionamento aberto e franco, em que todos os envolvidos no processo têm ganhado com

isso, a criação de banco de dados para indicação dos melhores representantes comerciais e o Centro de Treinamento Operacional (CTO)

O fator preço continua sendo importante, mas promover uma cultura de parceria duradoura com os fornecedores é um desafio diário. Todos os dias há algum fabricante "liquidando" preços. Se não houver um forte direcionamento da área comercial para negociações sérias, corre-se o risco de arranhar a imagem da rede, e isso não é interessante para um grupo de empresários, seja qual for o ramo de negócios. Há, porém, de se preocupar muito fortemente com o relacionamento central de compras versus fornecedores.

4.3.7 Central de compras

A Central de Compras, localizada em São Paulo-SP, é responsável pela área comercial e negociações com fornecedores. Nesta 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, financeiro, vendas e demais divisões inerentes a uma organização empresarial).

A Central de Compras é fundamental para toda e qualquer rede de empresas, pois é a partir dela que se alcançam vantagens competitivas para os associados. Atende todos os associados, visando buscar, através do aumento do volume de compras, a diminuição do preço de aquisição, além de outras vantagens comerciais, como prazo para pagamento, entregas programadas, auxílio nas campanhas de vendas, treinamento da equipe de atendimento, entre outras. Presta os seguintes serviços aos associados:

a) compras conjuntas direto do fabricante - uma das vantagens do associado é poder comprar direto do fabricante, obtendo descontos e prazos que individualmente não conseguiria;

b) relação de fornecedores - são oferecidas informações de diversos fornecedores, como de fabricantes de brinquedos educativos, editoras, fornecedores de brindes, equipamentos e máquinas para papelarias, indicação de softwares para gestão do negócio;

c) estocção - mecanismo de venda de produtos (sobras de estoque) entre associados que ficam disponibilizados no sítio da rede, diminuindo estoques e aumentando o giro dos produtos que por ora encontram-se parados;

d) fórum - é um espaço para discussão, troca de informações entre os associados e esclarecimento de dúvidas para os usuários da Central de Compras. É a comunicação mais rápida e prática entre os associados, pois todas as informações ficam arquivadas para futuras pesquisas.

Estes serviços principais geram atrativos a todos os associados e à rede, que podem ser assim arrolados, como funções específicas de atuação:

a) efetuar compras conjuntas multiplicando a força de cada associado pelo número de inscritos na rede;

b) conquistar vantagens de fornecedores em matéria de preço, qualidade, faturamento, prazo de pagamento e entrega;

c) repassar ofertas a todos os associados da rede;

d) reunir, local e regionalmente, grupos de uma mesma micro-região para realização de compras conjuntas, de troca-troca de mercadorias e para a definição de promoções, de ofertas e de vendas conjuntas;

e) disponibilizar cadastro de fornecedores (produtores/atacadistas) de material escolar, escritório, informática, brindes, presentes, brinquedos educativos e das principais editoras brasileiras;

f) comprar pelos melhores preços de mercado;

g) acompanhar a entrega dos pedidos feitos pelos associados;

h) formular estratégias e diretrizes operacionais da central de compras, bem como estabelecer os critérios para execução das solicitações dos associados.

A diretoria da Central de Compras reúne-se todas as quartas-feiras, para avaliar os trabalhos realizados na semana, propor correções e planejar as atividades de compras que se fazem sempre importantes para cada época do ano.

É mantida uma comissão de compras, de caráter informal, que se reúne para definir a pauta de produtos a serem negociados, respeitando o calendário de compras de cada época. Pelo fato da utilização da internet, é fácil e produtivo pesquisar juntamente com os associados os produtos que se desejam negociar.

Existe também um Conselho de Ética, que regulamenta, analisa e julga a conduta dos associados e da Central de Compras. As mercadorias são faturadas e enviadas diretamente do fabricante para os lojistas associados, por isso não existe nenhuma tributação imputada à rede. O associado somente paga uma mensalidade à rede, que varia de acordo com a metragem de sua loja, através de uma nota fiscal de serviços.

O ganho nas compras conjuntas é um dos fatores que mais motiva os empresários a se unirem para adquirir vantagens competitivas (comprar mais e melhor). As compras realizadas pela Central de Compras garantem os descontos junto aos fornecedores que podem variar de 5% a 30%, dependendo do produto e da época do ano. A rede tem conseguido oferecer esse diferencial, pois o volume negociado tem aumentado de ano para ano. Desta forma, garante ao associado o retorno do valor investido nas mensalidades através do acesso a produtos com preços mais baixos, aumentando assim a rentabilidade do lojista de pequeno e médio porte.

Também é nas compras conjuntas que estão localizados os maiores desafios para os gestores de uma Central de Compras, pois alinhar as compras individuais com as compras coletivas demonstrou-se uma barreira a ser vencida. Para isto requer-se a observância de alguns pressupostos básicos:

a) elevado nível de confiança - entre os associados e sua Central de Negócios, onde ele precisa sentir que aquela é a melhor negociação de preços, que os diretores que lá estão fizeram o máximo para obter aquele preço;

b) comprometimento recíproco - cabe também ao associado, como numa via de mão dupla, comunicar à sua Central de Compras, os preços que ele tem conseguido individualmente na sua região para balizar os diretores sobre possíveis melhorias nos preços de compras a serem negociados;

c) inteligência comercial - as pessoas que estão à frente das negociações precisam estar a par da dinâmica comercial, bem como ter um sistema de busca de informações sobre aquele produto, estimativa de vendas etc, para que esteja bem preparado para negociar

com os fornecedores;

d) atendimento qualificado - precisa ter um suporte via *telemarketing* para atendimento, onde o associado possa tirar dúvidas, obter posições sobre prazos de entregas etc.

e) tecnologia de informação - moderno sítio de *e-commerce* para gerenciar o grande volume de transações entre associado e a Central de Compras.

Talvez, dentre todos os elementos básicos que compõem uma rede de empresas, este (a Central de Compras) seja o de maior relevância, em termos de implicar em vantagens competitivas compartilhadas.

5 DEPOIMENTOS DE ASSOCIADOS PARTICIPANTES DA REDE NACIONAL DE PAPELARIAS BRASIL ESCOLAR

Para corroborar o que fora constatado na análise documental e sítio da rede sobre os benefícios/vantagens advindos de estar associado à uma rede de empresas, fez-se também uma pesquisa empírica, para levantar opiniões e comentários de participantes da Rede Nacional de Papelaria Brasil Escolar.

Para tanto, foi encaminhada uma mensagem eletrônica, no período de 14 a 18 de novembro de 2005, para uma amostra aleatória de 20 papelarias da rede, dos quais 11 associados responderam, apresentando-lhes a seguinte pergunta: *Em sua opinião, quais os principais benefícios/vantagens que a sua empresa obteve, ao participar de uma Rede de Empresas como a Brasil Escolar?*

A transcrição das respostas ao questionário consta no Quadro 3, no intuito de identificar a opinião de associados sobre as vantagens percebidas de estar associado à rede.

Quadro 3 – Opinião de associados sobre benefícios/vantagens de estar associado à Rede Nacional de Papelarias Brasil Escolar

Localização da empresa	Tempo de Fundação	Resposta do Entrevistado
São Francisco do Sul (SC)	10 anos	As vantagens são inúmeras, podemos dizer que a principal vantagem ou benefício é o cooperativismo, ou seja, a troca de experiências entre os colegas associados. A troca de informações que ocorre numa rede de empresas, nada mais é que uma consultoria onde você tem a opinião de vários empresários do ramo, essas informações nos levam a detectar nossos problemas e também nos levam à solução dos mesmos, pois sempre tem alguém que já passou por um problema parecido e já tem a solução com experiência própria. Essas informações são tão abrangentes que vêm desde a compra, venda, finanças, setor pessoal etc. Por isso posso dizer com firmeza, ao participar de uma rede de empresas você e a sua empresa só têm a ganhar!

Continua...

Localização da empresa	Tempo de Fundação	Resposta do Entrevistado
Apucarana (PR)	28 anos	Eu poderia responder que o melhor são as compras em conjunto, ou então a oficina de criação publicitária. Poderia citar também o material que o Theiss (Presidente da Rede) nos envia mensalmente, pois é muito bom... Temos tantas coisas boas! Mas o principal benefício é a troca de experiências, com cases reais, práticos e que retratam de forma prática e experimentada a realidade do nosso seguimento em todos os lugares do país. Onde conseguiríamos um curso de Administração que nos mostrasse os prós e contras de tantas iniciativas? É através desta troca de experiências que evitamos muitos custos e erros desnecessários. Também não precisamos re-inventar a roda, pois sempre tem alguém com uma idéia nova, que pode ser adaptada à nossa realidade (...).
Volta Redonda (RJ)	2 anos	Os benefícios mais relevantes são trocas de informações onde a formação de preço vem diretamente beneficiar a todos que fazem parte da rede. Posteriormente vem o benefício dos grupos regionais que, apesar de estarem em processo de formação, encontram dificuldades de obter informações entre os participantes, pois nem todos estão realmente imbuídos de vontade absoluta para um bom funcionamento, porque existe sempre os que somente querem levar vantagens, mas quando chega o momento de colaborar com suas informações temos dificuldade em buscar estas informações. Mesmo com toda esta problemática vejo que as pequenas empresas hoje constituídas no Brasil somente conseguem sobreviver se estiverem agrupadas em cooperativas ou associações constituídas, para que haja condições de enfrentar a voracidade das grandes redes que vêm desenvolvendo cada vez mais suas compras e reduzindo suas margens, deixando assim os pequenos sem poder de barganha. No caso de pequenas lojas, como é o nosso caso, ainda estamos no mercado porque somos parte desta rede e também fazemos parte do grupo regional MG o que faz com que sobrevivamos.
Blumenau (SC)	15 anos	A troca de informações e experiências de empresários que trabalham no mesmo ramo; a atualização constante; a facilidade de poder participar da maior feira brasileira do ramo (através de preços acessíveis de hotel e traslado), e ainda participar dos encontros de atualização no segmento promovido pela Brasil Escolar, com palestras, contatos com representantes, e tudo mais; preços melhores do que os dos representantes (...).
Valinhos (SC)	36 anos	O principal benefício de participar numa rede é a abertura de novos horizontes para o seu negócio, porque sozinho ficamos impossibilitados de usufruir de vantagens que um grupo como da Brasil Escolar pode conseguir, tanto em visibilidade como em negócios.
Cascavel (PR)	não mencionou	São várias vantagens entre as quais posso citar. Compras - conseguimos preços melhores, mais agilidade para as informações, sugestões e de produtos novos que não trabalhamos e para quem podemos vender. Custo - uns custos menores na hora de comprar, temos informações de produtos com rapidez e baixo custo. Fornecedor - uma parceria melhor, mais respeito porque eles sabem que não estamos sozinhos. Amizade - temos uma boa amizade com os colegas, nos sentimos mais seguros e confiantes. Troca de informação - é muito bom poder desabafar com um colega, saber se ele está bem e como está o mercado; falar isso para um concorrente ou alguém de outro ramo é difícil.

Continua...

Localização da empresa	Tempo de Fundação	Resposta do Entrevistado
Alegrete (RS)	21 anos	Meu crescimento no trabalho, carreira, solidificar minha empresa sempre em 1º lugar. Na minha cidade, auxiliou muito na busca constante do conhecimento e poder somar no que podia transmitir aos meus colegas da rede.
Gravataí (RS)	30 anos	É com grande prazer que respondo esta pergunta, pois não tenho nem como mensurar minha empresa hoje sem fazer parte de uma rede. Aprendi e estou aprendendo muito com a Brasil Escolar e com o Grupo Regional. Crescemos muito depois de entrar para a rede, crescemos como pessoa, empresa e como empresário. Aprendemos todos os dias com os erros e com os acertos dos colegas, copiamos o que vem dando certo, deletamos o que está dando errado, não precisamos passar pelos mesmos erros dos colegas. A compra conjunta, a troca de experiência, a amizade não tem valor que pague.
São Paulo (SP)	30 anos	Muitos benefícios. Se não fosse a Brasil Escolar com certeza não seríamos o que somos hoje. Não teríamos ousado tanto e ao mesmo tempo também não teríamos planejado e pensado tanto sobre nosso negócio. A Brasil Escolar nos ajuda nas compras, com os menores preços; descobrindo novidades e oportunidades; com a Oficina de Criação que nos enche de idéias e principalmente com a troca de experiências adquiridas em nossos encontros. Todos os dias trocamos "figurinhas" através de e-mails, telefone e mais recentemente pelo "skype". E incrível como as experiências atravessam divisas e nos ajudam tanto; não importa de que canto do país venham, nem o sotaque de quem nos fala, são sempre bem vindas. Não imagino a Monily sem a Brasil Escolar, uma já é parte da outra !!!
Altamira (PA)	11 anos	A troca de informações e experiências (aprendendo com os erros e acertos dos outros), o acesso mais rápido a um maior número de fornecedores, a credibilidade, a visão mais ampla e antecipada de problemas futuros, a união e convergência entre os associados. O mais importante da nossa associação: nosso mestre Alfonso Theiss (presidente), que sabe como ninguém conduzir uma associação cheia de idéias e realidades tantas vezes tão diferentes! Nossa empresa teve um crescimento expressivo nestes 11 anos, dos quais 10 como associada à Brasil Escolar. Antes de ser associada possuía 50m² de área de loja e hoje são 450m², passamos de 02 funcionários para 18.
Jaboatão dos Guararapes (PE)	20 anos	A criação de redes é um processo que já vem de algum tempo atrás em todo mundo, sejam do varejo para se fortalecer contra os distribuidores, sejam os distribuidores contra os fabricantes. Em nosso caso, com a Brasil Escolar posso citar vários benefícios, troca de <i>know how</i> , economia em escala em propaganda e marketing, maior poder de barganha frente aos fornecedores e clientes, conseguindo preços diferenciados com relação aos concorrentes. E por sermos mais de 550 lojas em todo Brasil, também ganhamos credibilidade com os clientes.

Fonte: dados da pesquisa de campo.

Pelas opiniões ora transcritas de associados da Rede Nacional de Papelarias Brasil Escolar, mesmo que a amostra não seja significativa, é possível constatar que os benefícios/vantagens apresentados na fundamentação teórica e reproduzidos nos documentos da

rede, coadunam com a percepção dos associados. Ressalta-se que na amostra pesquisada estão empresas jovens, com 2 anos, até empresas supostamente sólidas, com 36 anos de fundação. Outro aspecto que pode ser observado é que os benefícios apontados não estão relacionados à localização geográfica das empresas associadas, isto é, as vantagens percebidas são semelhantes.

6 CONCLUSÕES

Diante das novas demandas trazidas pela globalização econômica, várias alternativas vêm sendo desenvolvidas para assegurar e aumentar a sobrevivência empresarial, notadamente para aquelas organizações classificadas como de micro, pequeno e médio porte. As dificuldades das MPEs são por demais conhecidas, no tocante à falta de capital de giro, ao excessivo peso tributário, às estruturas enxutas que devem trabalhar para poderem se tornar competitivas.

Uma dessas alternativas é a formação de redes cooperativas de empresas, dentro dos princípios de união de objetivos. Destacam-se entre eles, minimização de custos fixos, acesso às pesquisas de mercado, conquista de vantagens competitivas e de maior poder de barganha diante de provedores de insumos e de serviços.

Expôs-se, neste artigo, o caso da Rede Nacional de Papelarias Brasil Escolar, como foco do estudo e como exemplo de uma rede cooperativa de empresas. A qual, já vencidos seus primeiros quinze anos de existência, mostra sinais de desempenho positivo e de crescimento sustentado, com vantagens para a rede em si, bem como para cada um dos seus 558 associados em todo o País.

Apresentadas as características mais marcantes desta rede, bem como de alguns números que indicam o desempenho ao longo da sua história, conclui-se que é factível a formação de redes de empresas. Também se mostra interessante, do ponto de vista organizacional, operacional e econômico, desde que observados os princípios abordados na fundamentação teórica. A pesquisa de campo, com uma amostra aleatória de associados, demonstra que a rede já constituiu as bases da confiança por parte dos associados na rede e o reconhecimento dos benefícios decorrentes.

Adicionalmente, conclui-se também, com base no estudo realizado, que a gestão de uma rede de empresas é o ponto vital para a economia de custos. O ponto de maior destaque parece se situar na central de compras, com incidência direta na economia de custos da mesma e de ganhos reais em termos de conquista de vantagens competitivas conjuntas. Neste sentido, observou-se que são expressivos alguns indicadores de lucros auferidos por alguns associados, com estruturas enxutas e custos fixos correspondentemente mais baixos.

Os relacionamentos interorganizacionais parecem uma solução atrativa, com maior ênfase para as organizações de micro e pequeno porte. O interesse é no sentido de trazer-lhes, como principal benefício, a possibilidade de desenvolvimento estruturado e de acesso a instrumentos que, isoladamente, lhes seria difícil de alcançar, como por exemplo, pesquisas permanentes de mercado e o acesso aos insumos com menores custos. No entanto, devido ao fato do artigo reportar um estudo de caso, as conclusões não se

estendem além da Rede Nacional de Papelaria Brasil Escolar.

Os resultados desta pesquisa exploratória, realizada por meio de um estudo de caso, sugerem novos estudos, que analisem outras redes de empresas. A presente pesquisa pode ser reaplicada em outros tipos de redes de empresas e os resultados comparados com os aqui apresentados. O tema é bastante amplo e pode ser estendido para óticas específicas de redes de empresas, por exemplo, avanços em relação à qualidade dos serviços prestados em decorrência do compartilhamento de treinamentos e desenvolvimento de pessoas. Ao mesmo tempo que estes aspectos se constituem em inquietações ao final deste estudo, podem ser também idéias para futuros trabalhos.

**Networks of companies: the case of the 'Brasil Escolar'
national stationers network**

ABSTRACT

Companies from different regions in Brazil have developed joint strategies to respond more efficiently to new market demands. Brazilian stationery companies - usually small businesses - are also searching for alternative ways of surviving. One of these strategies is to set up of networks of companies or business centers. This paper analyses the case of the 'Brasil Escolar' National Stationers Network, which encompasses small and medium-size stationery companies, from an organizational and operational point of view. For this, exploratory research with a qualitative approach was conducted using primary and secondary sources. The primary source information was collected through questionnaires sent electronically to a sample of 20 company owners who belong to the network. Eleven (11) questionnaires were returned. The secondary data comprised published material and document of the network and page from the World Wide Web. The results of this research show the network's organizational and operational structure, its potential, and the advantages and difficulties faced by 'Brasil Escolar' National Stationers Network in its search for survival and strengthening strategies for its companies. We concluded that the network benefits its companies by obtaining advantages, with the aim of jointly buying products at reduced prices. They also share marketing, training of the sales team and the organization of national meetings to improve the management of small and medium-sized companies.

Keywords: Networks of companies. Organizational and operational structure. Cost-economy.

Notas

¹ Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau - PPGAdm/FURB. Endereço: Rua Antônio da Veiga, 140 - Sala D 206 - Bairro Victor Konder - Caixa Postal 1507 - CEP 89012-900 - Blumenau - SC - Tel. (47) 3321 0565 - E-mail:

nilmar@brasilescolar.com.br.

² Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAdm e do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis - PPGCC da Universidade Regional de Blumenau - FURB. Endereço: Rua Antônio da Veiga, 140 - Sala D 206 - Bairro Victor Konder - Caixa Postal 1507 - CEP 89012-900 - Blumenau - SC - Tel. (47) 3321-0565 - E-mail: ilse@furb.br.

Referências

- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, p. 203-227, Edição Especial, 2004.
- CAMPOS, V. O potencial dos pequenos. *Distribuição*. Jun., 2000.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- DOTTO, D. M. R.; WITTMANN, M. L. As redes de pequenas e médias empresas do Vale do Rio Pardo e Taquari do Rio Grande do Sul, Brasil: uma análise estratégica de cooperação empresarial e desenvolvimento regional. CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD. La Reforma del Estado y de la Administración Pública, 8, Panamá, 2003. *Anais...* Disponível em: <<http://antares.ucpel.tche.br/edr/eqredes.htm#papel>>. Acesso em: 06 nov. 2005.
- DOYLE, G. M. *Making networks work*. Dublin: Skillnets Training Networks Programme, 2000.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, 1995.
- GULATI, R.; GARGIULO, M.. Where do inter-organizational networks come from?. *American Journal of Sociology*, p. 104-143, 1999.
- HARRIGAN, K. R. *Strategies for joint ventures*. Lexington Books, Lexington, MA, 1985.
- KASA, Ville-Pekka. Networks of alliances. *Seminar in Business strategy and International Business*. Helsinki Universitu of Tecnology. Report of the course, 1999.
- KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, p. 85-104, jan./abr. 2002.
- KOZA, M. P., LEWIN, A. Y. The co-evolution of strategic alliances. *Organization Science*, v. 9, p. 255-264, 1998.
- LAGEMANN, L. *Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas*. 2004. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, EA/ UFRGS, Porto Alegre, 2004.
- LEI, D.; SLOCUM, J. W. Global strategy, competence-building and strategic alliances. *California Management Review*, v. 35, p. 81-97, 1992.
- LEWICKI, R. J., BUNKER, B. B. Developing and maintaining trust in work relationships. In:

- KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. *Trust in organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1996.
- MAHER, M. *Contabilidade de custos: criando valor para a administração*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science*, v. 2, p. 71-87, 1991.
- MAYNTZ, R. Modernization and the logic of interorganizational networks. In: CHILD, J.; CROZIER, M.; MAYNTZ, R. *Societal change between market and organization*. Aldershot: Avebury, p. 3-18, 1993.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C.; CHARLES, C. Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, v. 34, n. 4, p. 53-70, 1992.
- NALEBUFF, B. J.; BURGER, B. *Co-optição*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- NIELSEN, Bo Bernhard. *Synergies in strategic alliances: motivation and outcomes of complementary and synergistic knowledge networks*. Copenhagen Business School, 2001, no press.
- OSBORN, R. N.; HAGEDOORN, J. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, 1997.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Inter-organizational relationships and networks. *Journal of Business Research*, v. 56, n. 9, 2003.
- SAKAKIBA, M. Heterogeneity of firm capabilities and cooperative research and development: an empirical examination of motives. *Strategic Management Journal*, Summer special issue, 17, p. 143-164, 1997.
- SOUZA, L. E. As lições e os ganhos da união. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*. Ano XIV, n. 162, jul. 2002.
- SOUZA, M. G. *Centrais de negócios: uma revolução no varejo e na distribuição*. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.
- TENDLER, J.; AMORIM, M. A. Small firms and their helpers: lessons on demand. *World Development*, v. 24, n. 3, p. 407-426, 1996.
- TORRES, O. L. S.; ANDREASSI, T. Impacto de tecnologia de informação em empresas de varejo de material de construção. *Artigo-Relatório de Pesquisa n. 2/2002*. São Paulo: EAESP/FGV/NPP - NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES, 2002.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Data do recebimento: 19/01/2006

Data do aceite: 28/03/2006