

**UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU – FURB**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O DESEMPENHO DA GOVERNANÇA ATRAVÉS DA MEDIDA DA EXPECTATIVA  
DOS SERVIÇOS NUM SISTEMA DE REDES DE EMPRESAS**

**NILMAR PAUL**

**BLUMENAU**

**2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**NILMAR PAUL**

**O DESEMPENHO DA GOVERNANÇA ATRAVÉS DA MEDIDA DA EXPECTATIVA  
DOS SERVIÇOS NUM SISTEMA DE REDES DE EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAd do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Administração: Gestão Moderna de Negócios**.

Orientador: Prof. Pedro Paulo Hugo Wilhelm, Dr.

**BLUMENAU**

**2007**

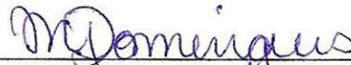
**O DESEMPENHO DA GOVERNANÇA ATRAVÉS DA MEDIDA DA EXPECTATIVA  
DOS SERVIÇOS NUM SISTEMA DE REDES DE EMPRESAS**

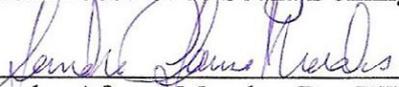
Por

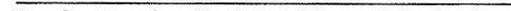
**NILMAR PAUL**

Dissertação apresentada à Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAd, para obtenção do grau de Mestre em Administração, aprovada pela banca examinadora formada por:

Presidente:   
Prof. Pedro Paulo Hugo Wilhelm, Dr. – Orientador, FURB

Membro:   
Prof. Maria José C. de Souza Domingues, Dra., FURB

Membro:   
Prof. Sandro Afonso Morales, Dr., UFSC

Coord. PPGAd:   
Prof. Denise Del Prá Netto Machado, Dra.

Blumenau, 12 de abril de 2006

*Dedico este trabalho a minha família.*

## AGRADECIMENTOS

Ao **Deus de Abraão**, fonte de todas as coisas.

Aos meus pais, **Wunibald Paul** (*in memoriam*) e **Nilda Kuhnen Paul**, minha maravilhosa mãe, que sempre esteve ao meu lado, pela dedicação total, pelo carinho e pelas orações.

Aos meus irmãos, **Vilmar** e **Nilson**, e suas famílias que souberam compreender a minha ausência durante este período todo.

Ao senhor **Alfonso dos Santos Theiss**, pela oportunidade de utilizar o *case* Brasil Escolar.

Ao senhor **Demócrates Schmidt**, mais que um amigo, um novo irmão, que sempre me motivou a buscar coisas novas e melhores.

Ao prof. **Dr. Pedro Paulo Hugo Wilhelm**, pela instrução e paciência no decorrer das atividades.

Ao senhor **José Reinaldo Theiss**, pelas conversas sempre orientadoras.

Ao senhor **Jefferson Reis Bueno** (SEBRAE/SC), gestor do programa Central de Negócios, pelo apoio dado, para levar o conhecimento das Redes de Empresas para todo o Brasil.

Ao senhor **Edimir Dumke**, pela troca de experiências em Redes de Empresas.

Aos amigos de curso: **Ademar do Amaral Jr**, **Janine Kuroski Fischer** e **Jerusa Schroeder**, que formavam o quarteto “os priminhos”.

Aos **amigos** que fiz, através da **Brasil Escolar**, que muito apreendi com suas experiências.

A **todos** que lutam, defendem e propõem soluções para as Redes de Empresas.

A **todos** aqueles que direta ou indiretamente colaboraram para que este trabalho fosse elaborado, e

A **Herivana Tramontin Cenne**, minha noiva, que tanto amo, que afinal, caiu na minha REDE.

Muito obrigado

Aquilo que escuto, eu esqueço.  
Aquilo que vejo, eu lembro.  
Aquilo que faço, eu aprendo.

Confúcio.

## RESUMO

O associativismo inter-empresarial tem conquistado atenção maior dos estudiosos a partir de 1980, quando se iniciou um processo de desenvolvimento tecnológico a par do acirramento da competição internacional. Dentre as variadas formas de união, a associação de empresas em rede, dentro de um mesmo segmento de mercado, desponta como um dos mais eficazes tipos de aliança, em inúmeras formatações de acordo com os interesses e objetivos dos parceiros. Analisando-se este sistema associativo, buscou-se desenvolver um estudo do tipo exploratório-descritivo cujo escopo principal era saber como poderia se gerenciar as expectativas para manter o associado num sistema de redes de empresas. Esta tarefa derivou na necessidade de, como objetivo geral, se estruturar uma matriz de sustentabilidade, importância e expectativa (satisfação/insatisfação) que permitisse sustentar as decisões de governança da rede, usando como “pano de fundo” do estudo o caso da Rede de Papelarias Brasil Escolar. A fim de permitir o alcance de esse grande objetivo, definiu-se determinar critérios que classificassem a importância dos serviços considerados essenciais a uma rede, inicialmente no tocante à expectativa dos associados em relação a esses serviços, e, adicionalmente e como maneira de comprovar a eficácia dessa matriz de competitividade, aplicá-la no estudo de campo junto a duas amostras específicas da Rede Brasil Escolar, em nível nacional (associados e não-associados), a fim de avaliar sua eficácia como apoio ao processo decisório estratégico (governança). Os resultados apontam primeiramente para a validade dessa ferramenta de avaliação (matriz de sustentabilidade), permitindo que seja aplicada – desde que ajustada – a qualquer rede de empresas. Indicam também que o ponto crítico das redes inter-empresariais reside em seus processos de tomada de preços e concentração de compras (Central de Compras), estreitamente ligado (e dependente de) às estratégias de governança da rede. Ressaltam, por fim, que a confiança (entre a gestão da rede e seus associados e destes entre si), a idoneidade de ação, o compartilhamento de informações e a permanente avaliação do desempenho (através da matriz) são pontos nevrálgicos para o bom desempenho da mesma, sua sobrevivência e a fidelidade dos seus associados. Conclui-se que a ferramenta criada para o diagnóstico dessas variáveis (a matriz) está apta a permitir sua aplicação em qualquer rede de empresas; que a governança da rede é vital para sua manutenção em planos que alcancem vantagens competitivas para todo o grupo; que há necessidade de se analisar mais profundamente o tema, de maneira setORIZADA; e que as centrais de compras seriam mais competentes se regionalizadas, embora sob a orientação de uma grande central, responsável pelos grandes negócios com fornecedores e distribuição também centralizada, ampliando o poder de barganha do grupo. Como recomendações, sugerem-se estudos mais profundos e específicos sobre as redes, o aprimoramento da matriz de sustentabilidade e a elaboração de um compêndio a respeito do tema.

**Palavras-chave:** Redes de empresa. Desempenho de governança. Competitividade. Sustentabilidade.

## ABSTRACT

Inter-company associatively has called more attention of specialists since 1980, when a technological development process began as a result of the international competition incitement. Among other ways of coalition, the association of companies in the form of category groups, i.e., within a same market segment, arises as one of the most effective types of alliance, in a number of forms, according to the interests and goals of the involved business partners. By analyzing this associative system, an exploratory-descriptive study was developed in order to find out how to manage expectations to keep the members within a company group system. This task has derived from the need, as a main goal, of structuring a matrix of sustainability, importance and expectation (Satisfaction/no-satisfaction), which would allow for sustaining the group's governance decisions, using as a "background for the study" the case of "The Group of Brazilian School Material Suppliers". To allow for the scope of this large objective, a set of criteria was determined, which would be able to classify the importance of services considered as essential for a group, initially regarding the expectations of the members about such services, and, in addition and as a way to evidence the effectiveness of such competitiveness matrix, apply it to the field study made on two (2) specific samples of the "Group of Brazilian School Suppliers", on a nation-wide basis (Members and former members), in order to evaluate its effectiveness as a support for the strategic decision-making process (Governance). Initially, the results point towards the relevance of this evaluation tool (sustainability matrix), allowing it to be applied – provided it is adjusted – to any group of companies. They also indicate that the critical point of Company groups lies on their bidding processes and centralized procurement, which is strictly connected (and depending) on governance strategies of the group. Finally, they point out that the reliability (Between the Group management and its members, and between themselves), the honesty of actions, the sharing of information and the permanent performance evaluation (Through the matrix) are the essence for their good performance, their survival and fidelity of their members. It has been concluded that the tool created for diagnosing such variables (The matrix) is qualified to be applied to any group of companies; that a governance of the group is crucial for its maintenance within plans designed to achieve competitive advantages for the entire group; that there is a need for analyzing the subject more deeply, by sectors; and that central procurement offices would be more competent if they had regional branches managed by a main office that would be responsible for broader biddings and distribution also centralized, thus enhancing the group's bargain power. As recommendations, deeper and more specific studies should be carried out about company groups, improvement of the sustainability matrix and the preparation of a *manual* about the subject.

**Key-words:** Groups of companies. Governance performance. Competitiveness. Sustainability.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Bases temáticas da fundamentação teórica sobre o tema.....	26
Figura 2 – Evolução do conceito de redes e alianças .....	38
Figura 3 – Tipologia das alianças .....	40
Figura 4 – Expressões-chaves da governança corporativa .....	60
Figura 5 – Motivos para a formação de redes de cooperação .....	63
Figura 6 – Identificação dos quadrantes da Matriz de Sustentabilidade. ....	84

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Matriz de Sustentabilidade e os resultados do teste .....	86
Gráfico 2 – Realização de 2 encontros nacionais .....	96
Gráfico 3 – Cartas, informativos e análises conjunturais da Presidência.....	97
Gráfico 4 – Oficina de criação publicitária .....	98
Gráfico 5 – Fornecimento de preços & negociações para compras conjuntas .....	99
Gráfico 6 – Comercialização de materiais de merchandising .....	100
Gráfico 7 – Consultoria de procedimentos .....	101
Gráfico 8 – Assessoria de imprensa .....	102
Gráfico 9 – Matriz de Sustentabilidade – Dados Avaliados.....	106
Gráfico 10 – Exemplo UM de diagnóstico e tomada de decisão com base na matriz .....	113
Gráfico 11 – Exemplo DOIS de diagnóstico e tomada de decisão com base na matriz.....	114

## LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – Organização antiga versus organização atual.....	28
Quadro 2 – Critérios utilizados para definir MPMEs.....	33
Quadro 3 – Arranjos colaborativos em redes – Principais conceitos/autores.....	41
Quadro 4 – Hierarquização dos tipos e formas de redes inter-organizacionais.....	42
Quadro 5 – Requisitos essenciais para o nascimento e desenvolvimento de redes.....	72
Quadro 6 – Síntese da pesquisa proposta .....	82
Quadro 7 – Relação de atributos pesquisados .....	83
Quadro 8 – Fórmula para cálculo do índice de satisfação.....	95

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Satisfação com desempenho dos serviços prestados – Realização de 2 encontros nacionais.....	96
Tabela 2	– Satisfação com desempenho dos serviços prestados – Cartas, informativos.....	97
Tabela 3	– Satisfação com desempenho dos serviços prestados – Oficina de criação.....	98
Tabela 4	– Satisfação com desempenho dos serviços prestados – Fornecimento de preços.....	99
Tabela 5	– Satisfação com desempenho dos serviços prestados – Comercialização de materiais de <i>merchandising</i> .....	100
Tabela 6	– Satisfação com desempenho dos serviços prestados – Consultoria de procedimentos.....	101
Tabela 7	– Satisfação com desempenho dos serviços prestados – Assessoria de imprensa .....	102
Tabela 8	– Síntese da satisfação dos serviços .....	103
Tabela 9	– Síntese da importância dos serviços .....	104
Tabela 10	– Síntese da importância dos serviços da rede .....	105
Tabela 11	– Importância x satisfação (desempenho) dos dados avaliados .....	106
Tabela 12	– Nível de utilização/não utilização dos serviços da rede pelos associados.....	107
Tabela 13	– Gastos x localização dos serviços na matriz de desempenho.....	108
Tabela 14	– Vantagens (benefícios) competitivas da rede segundo os entrevistados .....	109
Tabela 15	– Dados sobre a amostra de ex-associados e acesso a estes para a pesquisa.....	110
Tabela 16	– Motivos que poderiam trazer o ex-associado à rede novamente.....	111

## LISTA DE SIGLAS

ANCECO	- Asociación Nacional de las Centrales de Compra y de Servicios
CCS	- Centrales de Compras y de Servicios
CETEB	- Centro de Ensino Tecnológico de Brasília
CS	- Cadeia de Suprimentos
CTO	- Centro de Treinamento Operacional
CVM	- Comissão de Valores Mobiliários
FEBRAFAR	- Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácias
FURB	- Universidade Regional de Blumenau
GAP	- Janela de desvio de foco
IBGC	- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
MPMEs	- Micro, Pequena e Média Empresa
P&D	- Pesquisa e Desenvolvimento
PMEs	- Pequenas e Médias Empresas
PPGAd	- Programa de Pós-Graduação em Administração
SEBRAE	- Serviço Nacional de Apoio à Micro e Pequena Empresa
TI	- Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	O PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.2	A PERGUNTA DE PESQUISA .....	21
1.3	OS PRESSUPOSTOS DA PESQUISA .....	22
1.4	OS OBJETIVOS .....	22
1.4.1	Objetivo geral .....	22
1.4.2	Objetivos específicos.....	23
1.5	JUSTIFICATIVA DO TEMA .....	23
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	25
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>26</b>
2.1	VISÃO CONTEXTUAL .....	26
2.2	O FATOR “DIMENSÃO” NO DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS.....	30
2.3	REDES DE EMPRESAS .....	34
2.3.1	Conceito de rede de empresas .....	35
2.3.2	Tipos de alianças .....	39
2.3.3	Objetivos visados pela operação de alianças em rede .....	44
2.3.4	Vantagens e benefícios da operação em rede .....	48
2.3.5	Fatores críticos de sucesso das redes inter-organizacionais .....	49
2.3.6	Características marcantes da gestão de redes de empresas.....	53
2.3.7	Alguns exemplos de redes de empresas bem-sucedidas.....	55
2.4	GOVERNANÇA DE REDES DE EMPRESAS: FERRAMENTAS, DESAFIOS, PRINCÍPIOS .....	58
2.4.1	Conceito de governança corporativa .....	58
2.4.2	Conceito de governança como estratégia empresarial.....	61
2.5	PLANO ESTRATÉGICO DA GOVERNANÇA: DIRETRIZES DE INTERCONECTIVIDADE, NÍVEIS DE COMPETITIVIDADE E EXPANSÃO.....	62
2.5.1	Requisitos essenciais à gestão da governança de rede para seu crescimento e auto-sustentação.....	66
2.5.2	A importância da informação no processo de governança .....	70

2.5.3	Requisitos essenciais à rede para sustentabilidade e expansão da mesma .....	72
2.6	MEDIDAS DE SATISFAÇÃO VERSUS IMPORTÂNCIA.....	74
<b>3</b>	<b>MÉTODO E TÉCNICA DE PESQUISA .....</b>	<b>77</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	77
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA .....	78
3.3	INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DOS DADOS .....	79
3.4	DELIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	80
3.5	TRATAMENTO DOS DADOS E LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	80
3.6	TESTES ESTATÍSTICOS DAS FERRAMENTAS DE COLETA DE DADOS .....	83
3.6.1	Teste-Piloto com a amostra de “Associados” .....	85
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>87</b>
4.1	BREVE CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DO ESTUDO (BRASIL ESCOLAR).....	87
4.1.1	Estrutura organizacional e operacional.....	88
4.1.2	As vantagens de uma central de compras.....	88
4.1.3	Quadro associativo e estratégias conjuntas .....	90
4.1.4	Serviços prestados para os associados e orientações comerciais .....	91
4.1.4.1	Oficina de criação publicitária.....	91
4.1.4.2	Equipes de apoio.....	92
4.1.4.3	Assessorias contábil, jurídica e de imprensa .....	92
4.1.4.4	Ações convergentes .....	92
4.1.4.5	Reuniões com os associados.....	93
4.1.4.6	Relacionamento em nível de parcerias .....	93
4.2	RESULTADOS DA AMOSTRA COM ASSOCIADOS .....	95
4.2.1	Serviços que geram satisfação – Quadrantes superiores da matriz de sustentabilidade .....	96
4.2.2	Serviços que geram baixa satisfação – Quadrantes inferiores da matriz de sustentabilidade.....	99
4.2.3	Níveis de importância dos serviços .....	104
4.3	RESULTADOS DA AMOSTRA COM EX-ASSOCIADOS.....	109
4.4	EXEMPLOS DA IMPORTÂNCIA DA MATRIZ UTILIZADA.....	112

<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>116</b>
5.1 CONCLUSÃO.....	116
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	119
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>126</b>

## 1 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 norte-americanas. Em decorrência disto, o campo de pesquisa pertinente ao tema cooperativo vem se solidificando, empregando diferentes abordagens e teorias.

Mais recentemente no Brasil (década de 1990), devido ao processo de abertura da economia durante a gestão do Governo Collor de Mello, as empresas de um modo geral tiveram que promover mudanças em razão dessa abertura. A concorrência tornou-se acirrada e a disputa por uma parcela do mercado passou a ser cada vez mais forte e agressiva em função de “uma participação mais intensa de produtos importados” (SOUZA, 2004, p. 23). Para garantir a permanência no mercado, as empresas tiveram que rever suas estratégias, buscando racionalizar processos e reduzir custos para melhorar a eficiência e a rentabilidade.

Em consequência da internacionalização da competição econômica, o cenário do mercado brasileiro passou a ser semelhante ao observado na Europa, “onde a competição determinou forte concentração no varejo e na indústria de bens de consumo” (SOUZA, 2004, p. 25). A partir dessa constatação, Souza (2004) destaca o grande crescimento das Centrais de Negócios no Brasil, “como um caminho de viabilização de negócios em épocas de intensa competição”. Entenda-se, portanto, uma Central de Negócios como “toda e qualquer iniciativa que visa, através da união de forças e ações conjuntas de empresas independentes, superar dificuldades, incrementar oportunidades e gerar benefícios” (SOUZA, 2004, p. 34).

Souza (2004, p. 69-70) se refere às centrais de negócios apontando também sua evolução em âmbito mundial, que, segundo este autor, tem a ver com a fase em que o país, onde se localizam essas formatações negociais, se encontra. Na França, por exemplo, o sistema associativista inter-empresarial alcançou plena maturidade apenas 40 anos depois que foi criado. Na Espanha, que registra o aparecimento das primeiras centrais de negócios em 1960, só na primeira metade de 1990 é que mostra sua maior expansão. Na Itália, a fase em que se encontram as alianças empresariais é predominantemente de desenvolvimento. Já no Brasil, as centrais de negócios não alcançam os 20 anos de existência: “o caso mais antigo reportado teria 14 anos de operação”, destaca Souza (2004), o que indica que o sistema de

alianças empresariais está ainda em sua fase precursora, “caracterizada ainda pela visão de centrais de compras, muito mais do que centrais de negócios”, conclui este autor.

De maneira mais ampla, a compreensão dessa união de forças e ações conjuntas de empresas independentes, destacada por Souza (2004), leva ao desenho do que se conhece por *redes de empresas*. O conceito de rede tem estreita conexão com o conceito de sistemas. Lipnak e Stamps (*apud* DOTTO e WITTMANN, 2003, p. 12) consideram que as redes “são sistemas, pura e simplesmente. Todo lugar onde o conceito de sistemas possa dar bons resultados, o mesmo ocorrerá com o conceito de rede”. Em suma, a cooperação entre empresas que possuem aderência em seus objetivos se constitui em nova forma organizacional derivada de uma nova economia informacional e global.

Leon (1998) conceitua as redes de empresas como alianças que objetivam reduzir incertezas e riscos através da organização de atividades econômicas cooperadas e governadas. A configuração destas redes pode ser flexível (entre pequenas e médias empresas), em formato de *clusters* (agrupamentos), como redes de cooperação multifuncional, ou ainda no formato de gerenciamento da cadeia de suprimentos (*supply chain management*).

Ribault *et al.* (1995), por sua vez, sublinha que as redes de empresas são uma forma de agrupamento de organizações que visa favorecer a atividade de cada uma delas sem que, necessariamente, haja qualquer relação financeira entre si. A formação em redes leva as empresas componentes a se complementarem umas às outras, seja no plano técnico (meio produtivo), seja no comercial (redes de distribuição), apoiando-se mutuamente em prioridades. De outra parte, podem também traduzir-se, em alguns casos, na criação de uma central de compras comum às empresas da rede. Dotto e Wittmann (2003, p. 6) reforçam o conceito de redes de empresas citando Zawislak, Ruffoni e Vieira (2002) que as definem como um conjunto de empresas “cujas competências individuais, desde que ligadas umas às outras, geram um sistema que, a rigor, pode ser visto como um organismo economicamente mais eficiente do que a simples soma das partes”.

De acordo com Fusco, Buosi e Rubiato (2005, p. 152), existe uma vasta literatura versando sobre redes e suas características, e citam, para exemplificar, os seguintes autores e seus respectivos conceitos sobre redes de empresas ou redes de negócios:

- Benko (1996): “dimensão espacial de uma forma de regulação entre unidades produtivas”, sendo a governança o modo de regulação dessas relações;
- Sacomano Neto (2004): “alternativa de organização para se manter o sistema de operações sob controle”;
- Paulillo (2000): “sugere o conceito de redes de cooperação, com o objetivo de

prover o conjunto dos atores de condições agregadas de competitividade e, neste caso, rede seria uma alternativa de organização para se otimizar as operações (eficiência) ou atender melhor as necessidades ditadas pelo contexto concorrencial (eficácia)”;

- Van Waarden (1992): grupo de interesse com poder de aglutinação “suficiente para representar uma determinada categoria”.
- Fusco, Buosi e Rubiato (2005, p. 152-154) agrupam os diversos tipos de redes como segue:
  - a) **Rede Física:** Este tipo de rede tem relação com a cadeia de suprimentos (CS), conceituada como um canal de fluxo de informações “em que são processadas matérias-primas, transformando estas em bens ou serviços que são entregues aos consumidores finais”, com o objetivo de reduzir custos ou agregar valor na ótica dos clientes finais.
  - b) **Rede de Valor:** Pode ser entendida como um “conjunto de caminhos para obter as condições objetivas que permitam atender às necessidades do cliente”. Neste sistema em rede, busca-se entender quais os processos realmente críticos, divulgando estas informações a todo o grupo de relações, procurando adotar uma perspectiva dos consumidores finais da rede em base ao que estes consideram como elementos-chave no sistema de fornecimento, “e assim, determinar o valor recebido”.
  - c) **Rede de Negócios:** Estas redes possuem base de desenvolvimento nas informações compartilhadas, principalmente entre pequenas e médias empresas no sentido de “comunicarem-se sobre necessidades e oportunidades de negócios, expandirem seus mercados, compartilharem seus recursos, conhecimento e experiência”. Este sistema envolve cooperação entre as empresas visando alcançar os objetivos que cada uma delas não pode alcançar independentemente.

No caminho conceitual das redes de negócios, as redes de empresas se caracterizam, assim, pela cooperação entre duas ou mais organizações independentes com o intuito de compartilhar ou racionalizar recursos, num esforço conjunto que derive, principalmente, em ganho de vantagem competitiva para o grupo aliado (a rede) (LAGEMANN, 2004). Em síntese, as empresas associadas a uma rede unificam suas compras, buscando o aumento do poder de negociação junto às indústrias, “o que resulta em preços mais atraentes e prazos de

pagamento maiores”, além de compartilharem outras atividades administrativas em conjunto, como as de marketing, recursos humanos, logística, dentre outras.

A rede Brasil Escolar – objeto deste estudo – se enquadra, assim, na tipologia de uma rede de negócios, conforme se deduz das exposições anteriormente expostas com base em Souza (2004), Dotto e Wittmann (2003), Leon (1998), Ribault *et al.* (1995), Fusco, Buosi e Rubiato (2005) e os autores citados por estes (BENKO, 1996; SACOMANO NETO, 2004; PAULILLO, 2000; VAN WAARDEN, 1992), Lagemann (2004), dentre outros. Sua característica principal, como rede, reside em sua Central de Compras Nacionais, como se poderá observar no capítulo 3, quando se a contextualizar de acordo com as tipologias de alianças.

Há, contudo, um aspecto crítico para o bom desempenho desse sistema operacional (redes de empresas): a governança da rede. O conceito de governança (sinônimo de coordenação) é amplo e se aplica a toda e qualquer rede de cooperação inter-empresarial, podendo ser entendido, genericamente, como o “grau de hierarquia, liderança e comando (ou, alternativamente, colaboração e cooperação) exercido pelas firmas na coordenação da relação com outras empresas participantes do sistema”, segundo Storper & Harrison (*apud* SUSIGAN, GARCIA e FURTADO, 2002, p. 2). Esta pesquisa prioriza a análise do aspecto da governança da rede, como sendo elemento crítico no sucesso (ou fracasso) da mesma, uma vez que uma boa governança redundava, não raro, em vantagens competitivas para todos os componentes do sistema. Observe-se que não se fala de *governança corporativa* (em termos de transparência), mas de *governança estratégica*, que tem a ver com o processo decisório, o gerenciamento das expectativas, no sentido de aumentar a atratividade e o estímulo ao associativismo – derivando numa rede coesa e fiel.

Albertin (2003, p. 95-96) considera três tipos de governança privada: a de rede, a quase-hierárquica e a hierárquica. No primeiro tipo (de rede, que é objeto deste estudo), identifica-se a sua estruturação entre empresas de aproximadamente o mesmo poder, “sem um domínio claro das empresas maiores sobre as demais”. Este tipo de governança privilegia um relacionamento de dependência recíproca entre os atores e busca complementar competências e obter economias de escopo e escala.

Lagemann (2004, p. 34-35) destaca que a coordenação (ou governança) de uma rede é bastante difícil, pois demanda que haja a permanente confluência de interesses entre os atores. Mecanismos como: rotinas inter-organizacionais, ideologias em comum, práticas comuns do setor, contratos e acordo operacionais, qualidade dos serviços prestados e

satisfação dos associados são fatores que devem ser seriamente avaliados permanentemente, no sentido de acompanhar o desempenho da rede e da governança da mesma.

Balestro (2002, p. 39-44) complementa os mecanismos citados por Lagemann (2004), afirmando que, de acordo com Ring e Van de Ven (1994), há três etapas básicas que devem ser cumpridas quando da estruturação de um processo de governança de uma rede interorganizacional: o estágio das negociações, o estágio do comprometimento e o estágio da execução das relações de cooperação. No primeiro estágio (negociações), as partes desenvolvem expectativas conjuntas em torno de suas motivações, “possíveis investimentos e incertezas percebidas de um empreendimento que ambos vão explorar conjuntamente”. No estágio seguinte (comprometimento), pactuam-se as obrigações e regras de como irá funcionar a cooperação inter-firmas. É neste momento que “as características e a estrutura de governança da relação são estabelecidas”. Por fim, o último estágio é o da execução, quando os comprometimentos e os regramentos são executados. Neste estágio, as interações propiciam o surgimento de relações inter-pessoais que, “por sua vez, contribuem com as relações inter-organizacionais”.

Em suma, o sistema de governança de uma rede de empresas basicamente se preocupa com a coordenação da mecânica operacional dos associados à rede, depois de estruturada e formalmente constituída (através de contrato, acordo ou simplesmente de maneira verbal); adicionalmente, sua função se estende para a resolução de conflitos eventualmente surgidos entre os cooperados ou aliados, para a gestão da rede propriamente dita e, com ênfase maior, para a tomada de decisões com base nas informações que capta através de diversos canais – dentre eles, a pesquisa de satisfação em relação às expectativas alimentadas pelos associados. Para este último objetivo, a governança se utiliza de uma matriz de importância x desempenho, como se poderá ver no capítulo 3 e 4 deste estudo.

## 1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA

Do contexto ora delineado é que surge a situação-problema da pesquisa, envolvendo as variáveis que compõem o cenário das redes de empresa e suas estratégias de governança, bem como a necessidade de se criarem vantagens competitivas para a sobrevivência e expansão auto-sustentáveis.

Na prática, há certos empecilhos e determinadas normas que devem ser seguidas – como se expõe na fundamentação teórica –, a fim de que o desempenho da rede como um

todo seja positivo e resulte em vantagens e benefícios para seus componentes. Os desafios que derivam da gestão de uma rede, assim, têm muito a ver com os processos logísticos que buscam a formatação de alianças estratégicas entre as empresas que formam a rede e sua alta gestão, daí resultando o aumento da “densidade” do vínculo de relacionamento entre os agentes, em que complexos processos intra e inter-organizacionais serão integrados (BRONZO, 2004, p. 62).

Outro desafio para o bom desempenho de uma rede é a descoberta de novas oportunidades de mercado, novas soluções para os clientes e novas respostas para necessidades mal-atendidas (DOTTO e WITTMANN, 2003), impondo que a governança da rede se mostre ativa e efetiva, tanto em seu caráter gestor, como em seus esforços de desenvolvimento estratégico adequado. Neste sentido, é necessário frisar que ao planejamento estratégico lhe precede um pensamento estratégico e, ainda, que este deve ser compartilhado por todo o *staff* gestor da rede, sob pena de não se alcançarem os objetivos empresariais do grupo.

Em termos práticos, observa-se, enfim, que deve haver uma sintonia fina entre os componentes de uma rede inter-empresarial e, entre estes e a alta gestão da rede, a quem cabe pensar e desenvolver o planejamento estratégico do grupo cooperativado visando seu crescimento e sustentação no longo prazo. Por outro lado, as estratégias em rede devem observar, prioritariamente, o grau de expectativas dos seus agentes, não tão-só para permitir a manutenção do grupo em níveis de fidelidade, como também para se ampliar sua atuação, captando mais associados. É, portanto, vital o desempenho estratégico-operacional da gestão de uma rede, caso não se deseje que a mesma, com o passar do tempo, se desmembre ou torne-se obsoleta e não competitiva, perdendo seu escopo organizacional.

O cenário do problema, assim, está composto pelos indicadores conceituais que se expuseram até aqui, o que permite, então, passar-se para a proposição concreta da questão de pesquisa.

## 1.2 A PERGUNTA DE PESQUISA

Considerada a problemática exposta, formula-se a seguinte questão que irá orientar a pesquisa: *Como medir as expectativas para manter o associado no sistema de redes de empresas, tomando como base a Rede Nacional de Papelarias Brasil Escolar?*

### 1.3 OS PRESSUPOSTOS DA PESQUISA

O tema da governança em redes de empresas demanda que se observem certas condições fundamentais à estrutura das redes e à sua compreensão como sendo conjuntos organizacionais que convergem para um fim em comum. No Brasil, onde a incidência de micro, pequenas e médias organizações é preponderante no mercado, a importância das redes e da sua governança eficiente é redobrada, pois significa a sobrevivência de uma importante parcela econômica do mercado nacional, em níveis condizentes de competitividade.

Assim, espera-se ratificar os seguintes pressupostos:

- a) A governança das expectativas dos associados da rede Brasil Escolar parece ser deficiente no ponto mais crítico da mesma, ou seja, no desempenho da sua central de compras nacional;
- b) Há uma desproporção entre a alta expectativa alimentada pelos associados da rede Brasil Escolar e o atendimento a essas expectativas, provocando descontentamento com o desempenho da governança da rede;
- c) A estabilidade da rede Brasil Escolar – em consequência dessa desproporção entre expectativas e o atendimento às mesmas, bem como pela dificuldade para se tomar decisões devido à falta de ferramentas adequadas para tal – pode estar correndo risco;
- d) Há a necessidade de se rever as bases da governança da rede Brasil Escolar, dando prioridade ao atendimento das expectativas esperadas sobre o desempenho da sua Central de Compras Nacional.

### 1.4 OS OBJETIVOS

Para o alcance da elucidação da situação-problema, considera-se interessante e necessário propor-se os seguintes objetivos:

#### 1.4.1 Objetivo geral

Estruturar uma matriz de sustentabilidade, importância e expectativa (satisfação/insatisfação) que permita dar suporte às decisões de governança da rede Brasil Escolar.

#### 1.4.2 Objetivos específicos

- a) Determinar o nível de satisfação dos associados da rede com os serviços prestados.
- b) Determinar o(s) serviço(s) crítico(s) da rede.
- c) Captar sugestões, críticas e reclamações para o direcionamento de ações de melhoria por parte da governança da rede.
- d) Aplicar a matriz *importância x expectativa* ao estudo de caso da rede Brasil Escolar, e avaliar a sua eficácia como apoio à decisão.

#### 1.5 JUSTIFICATIVA DO TEMA

Na atual conjuntura econômica (nacional e mundial), a importância das organizações empresariais de micro, pequeno e médio porte (MPME) foi maximizada já a partir do “desmonte” dos grandes conglomerados econômicos, hoje constituídos, estrategicamente, num conjunto de pequenas unidades de negócios mais competitivas e menos sujeitas às flutuações cada vez mais frequentes do mercado como um todo.

Se antes já possuíam essa característica de relevância maior no contexto econômico mundial, hoje as MPMEs reforçam sua posição de liderança de mercado (como o segmento que concentra o maior volume de oferta de empregos e que movimenta a maior parcela da economia do globo), embora continuem a sofrer forte pressão de concorrentes melhor estruturados, bem como persistam algumas características negativas e históricas, a exemplo da falta de capital de giro, a concentração da administração numa ou em poucas pessoas, a ausência de planejamento mercadológico e de realização de pesquisas de mercado, dentre outros aspectos inerentes a esse importante setor.

Assim é que, na atualidade, nada mudou em termos de importância deste segmento econômico sempre crescente e que, pelo visto, não irá arrefecer sua dinâmica operacional; ao contrário, está permanentemente em busca de novas soluções para adquirir maior competitividade, se organizar melhor, crescer e expandir suas ações, mas sempre mantendo estruturas enxutas, ágeis (no poder de decisão) e relativamente fáceis de administrar.

Enfim, esta exposição já pode ser considerada como fundamentadora da importância do tema, justificando sua escolha. Afinal, a formação de redes de empresa é predominantemente entre MPMEs (embora, não necessariamente apenas entre estas), justamente visando a união e a cooperação entre as partes componentes, a fim de conquistar

maiores vantagens competitivas e maior segurança mercadológica. Neste sentido, utilizou-se o caso-exemplo da Rede Nacional de Papelarias Brasil Escolar, em razão do seu desempenho e do seu reconhecimento em nível Brasil, embora – como se irá ver ao final – possui deficiências e condições de melhora. Não obstante, como este mestrando atua nessa organização (como um dos principais gestores) há longos anos, nada mais exequível e adequado do que se utilizar da prática, para fundamentar a teoria. Eis a justificativa do uso desta organização.

De outra parte, a governança como conceito amplo também é assunto mais do que atual. Sua questão central diz respeito às normas que regem uma aliança, além de tratar da coordenação das redes em base à sua relevância (DOZ e HAMEL, 2000, p. 121) e como ferramenta vital para o desempenho das mesmas – para sua sobrevivência e para o sucesso na aplicação de estratégias que derivem em vantagens competitivas para os atores das mesmas.

É importante salientar que uma rede de empresas mal gerida acaba por prejudicar não tão-só o sistema cooperativo em si – como um todo –, mas também seus cooperados, os quais, como participantes do sistema, procuram maior eficiência, maior eficácia estratégica, maior dinamismo e vantagens extras que derivem em resultados mais atrativos para todos os componentes do sistema. Daí deriva também outro dos alicerces que justificam a escolha do assunto, a par em que, adicionalmente, se constitui por igual em relevante tema para as comunidades acadêmica e científica.

Somem-se aos argumentos anteriormente citados, ainda, a abordagem sempre atual do desempenho das MPMEs dentro da conjuntura econômica nacional e mundial, e o fato de ser um tema no qual transitamos com desenvoltura – uma vez que fazemos parte do mesmo, na qualidade de administradores da rede que serve de pano de fundo deste estudo – e se terá o fundamento do por que da escolha do tema.

Outro aspecto digno de destaque, nesta justificativa, é que este trabalho está estritamente inserido na linha de pesquisa que norteia o Grupo de Estudos Estratégicos e Competitividade de Organizações do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd) da Universidade Regional de Blumenau (FURB). Frise-se que dito Grupo “selecionou e reuniu estudos que tratam de questões relevantes sobre o tema cooperação empresarial, aglomerados e arranjos produtivos, desenvolvidos a partir de diferentes perspectivas por docentes e pesquisadores dessa Universidade” (WILHELM e AMAL, 2005, quarta capa). Na obra ora referenciada, Jeancarlo Zuanazzi discorre sobre tema que possui aderência com o estudo aqui desenvolvido, ao tratar do “Aglomerado da Agroindústria do

Oeste de Santa Catarina: Perspectivas de transformação num *cluster*”, que não deixa de ser uma associação cooperativa entre associados em uma forma de rede.

A concretização da análise proposta, em suma, poderá derivar na proposta de soluções práticas que possam contribuir para outros estudos ampliados sobre a formação de alianças. E, adicionalmente, servem também para aprimorar o desempenho da Rede Brasil Escolar, objeto deste estudo.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está composta de cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresentam-se a contextualização do tema e da situação-problema; em seguida, expõem-se a pergunta de pesquisa e os pressupostos que balizam o trabalho. Finaliza-se este capítulo com a proposição dos objetivos (geral e específicos), a justificativa da escolha do estudo e esta estrutura do trabalho.

O capítulo segundo contém a fundamentação teórica do tema. Neste, abordam-se os quatro pontos-chave envolvidos na problemática proposta, ou seja: (a) as redes de empresa, seu conceito, sua estrutura básica e seu funcionamento; (b) a governança das redes de empresa, suas ferramentas, seus desafios, tudo sob a ótica de uma economia globalizada, onde a tecnologia da informação (TI) comanda o cenário; (c) os requisitos essenciais à gestão da governança de rede para seu crescimento e auto-sustentação; e, por fim, (d) a matriz de sustentabilidade (desempenho = satisfação/insatisfação) da governança através da medida de satisfação dos serviços em redes de empresas.

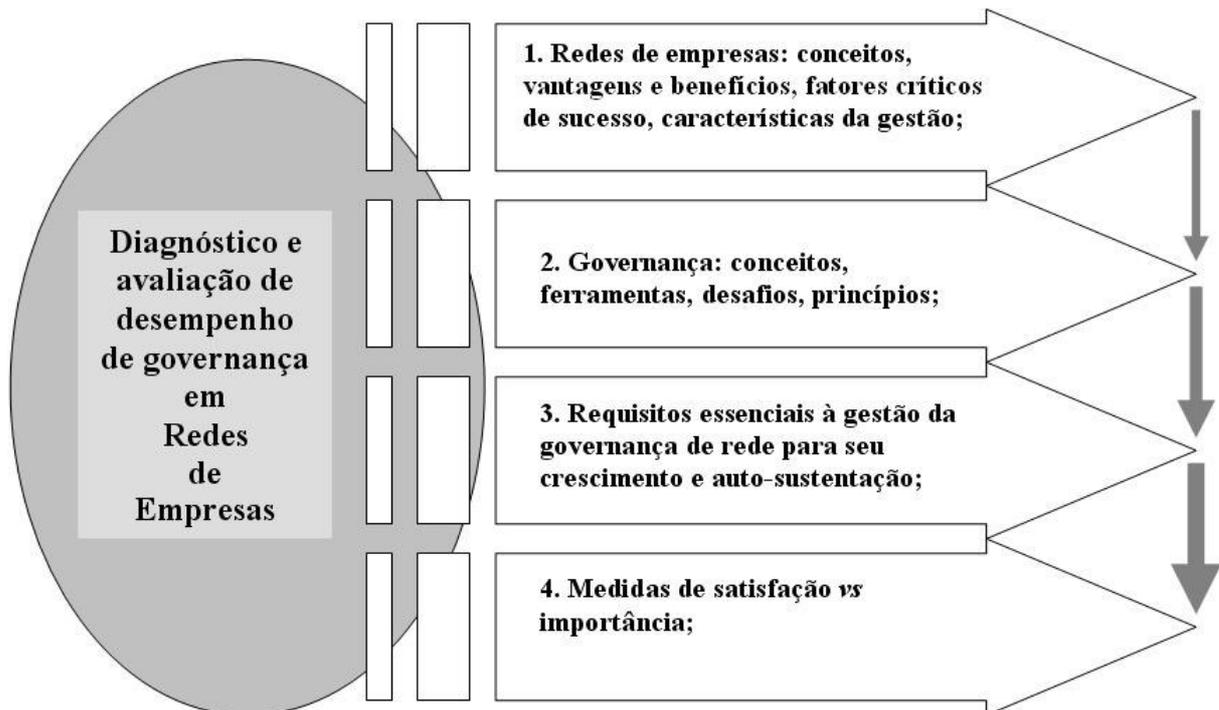
O capítulo terceiro expõe as bases metodológicas da pesquisa, identificando o objeto do estudo, a linha de pesquisa, os elementos de análise, os instrumentos e procedimentos de coleta de dados, a técnica de análise e interpretação dos dados e as limitações do estudo.

O capítulo quarto procede, então, à análise e interpretação dos resultados da pesquisa, confrontando-os com os princípios teóricos que embasam a revisão bibliográfica. Neste capítulo, expõem-se também considerações pertinentes ao tema, retiradas da operação prática de uma rede de negócios, com base na análise do caso da Rede Nacional de Papelarias Brasil Escolar, sua experiência de governança, seus planejamento estratégico e os resultados alcançados em base à estrutura gestora-operacional que possui.

O capítulo quinto apresenta as conclusões do trabalho, seguida das recomendações para futuras abordagens do tema focado.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo é apresentado o estado da arte, ou seja, o arcabouço temático e conceitual que serve de alicerce para a fundamentação da pesquisa proposta, conforme estruturado na Figura 1 a seguir.



**Figura 1 – Bases temáticas da fundamentação teórica sobre o tema**

Fonte: Pesquisador (2007).

Estes quatro pontos centrais que sustentam o desenvolvimento do assunto possuem, por sua vez, subdivisões que objetivam o enriquecimento e esclarecimento, necessários à boa compreensão do mesmo e, paralelamente, que permitem subsidiar a estrutura da pesquisa de campo aplicada.

### 2.1 VISÃO CONTEXTUAL

Até os anos 70 do século passado, as organizações empresárias vinham operando dentro de um modelo considerado equilibrado e pouco mutável, caracterizado por identificadores como a produção em massa, níveis de eficiência crescentes (derivados dos controles de desperdícios e dos programas de qualidade), redução de custos em razão da

racionalização destes, dentre outras características mais que Cândido (2001, p. 33) aponta como sendo os identificadores básicos que determinam o perfil econômico-social daquela época, a saber:

- a) ambiente econômico estável, sem grandes e velozes mudanças de mercado;
- b) domínio e monitoramento desse ambiente pelas empresas, pelo menos, em tese;
- c) passividade das pessoas, tanto em seus misteres de trabalho nas organizações, como em suas ações e reações como consumidoras.

Esse perfil, segundo Hammer (*apud* CÂNDIDO, 2001, p. 33), era fortemente marcado por um modelo racional e burocratizado nas empresas, com clara e persistente tendência de controle sobre os consumidores, estes mais disponíveis à conquista e, por isso, tornando desnecessárias qualidades como inovação e inteligência criativa nas empresas. Segundo este autor, o que importava era a prática da gestão empresarial em termos de planejamento, controle e disciplina, qualidades necessárias para uma atuação ordenada num mercado pronto e imutável.

No mercado brasileiro, algumas particularidades identificam a década de 1980. Junto com os avanços tecnológicos (notadamente nas comunicações), há mudanças de conceitos mercadológicos e sistemas de produção mais rápidos, trazendo em seu bojo um aumento nos riscos que cercam a competitividade dos negócios. Na prática, significa dizer que, em qualquer momento e em algum lugar do mundo, uma empresa estrangeira pode “passar a produzir melhor e mais barato seu mesmo produto (...) e ter acesso aos mesmos mercados” do que outra empresa brasileira qualquer (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998, p. 24). Esta condição de potencial ameaça passa a dar lugar à sobrevalorização de aspectos qualitativos como embasamento das estratégias dos negócios, em detrimento de técnicas quantitativas de avaliação de projetos (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998, p. 24).

No período compreendido entre a década de 1970 e a de 1990, portanto, avanços importantes foram surgindo em diversos campos da tecnologia e da mercadologia, alterando o perfil delineado anteriormente. Souza (2004, p. 13) destaca a este respeito, a segunda metade da década de 1990 como sendo marco do agravamento do nível de competitividade em todo o mundo (inclusive no Brasil) e em todas as áreas de negócios, afirmando: “A competição já vinha se elevando desde o início da década, em especial devido à concentração e à consolidação na indústria e no varejo. E isso tudo aconteceu com mais ênfase no mercado europeu, mas também atingiu a Ásia e as Américas”.

Souza (2004, p. 13-14) ainda sublinha outro aspecto importante dessa época: “Na área de bens de consumo, especialmente, a concentração foi causa e consequência do processo

de competição crescente”. Causa, na medida em que, em finais dos anos 80 e início dos 90 houve uma procura, por parte das empresas, no tocante à realização de fusões e aquisições buscando a viabilidade e continuidade de expansão, “movimento que atingiu seu clímax no ano 2000”, frisa este autor. Conseqüência, pois, em decorrência desse agravamento da competição, as empresas passaram a procurar por “sinergia, compatibilização de recursos e reposicionamento num mercado mais adverso”. Essas mudanças levaram a uma nova estrutura organizacional empresarial.

Galbraith e Lawler III (1995, p. 262) expõem a este respeito, identificadores que diferenciam claramente o antigo formato organizacional, quando em comparação com o novo paradigma empresarial. Estes identificadores podem ser observados no Quadro 1:

<b>Modelo organizacional Anterior</b>	<b>Modelo organizacional atual</b>
Estabilizada	Dinâmica, aprendizagem continuada
Informação escassa	Muito bem informada
Local	Global
Grande	Grande e pequena
Funcional	Orientada para produto/cliente
Orientada para cargos	Orientada para as habilidades
Orientada para o indivíduo	Orientada para a equipe
Orientada para comando e controles	Orientada para o envolvimento
Orientada para os requisitos do cargo	Orientada para o cliente
Hierarquizada	<b><i>Horizontalizada, EM REDE</i></b>

**Quadro 1 – Organização antiga versus organização atual**

Fonte: extraído de Galbraith e Lawler III (1995, p. 262).

Diante dessa dinâmica operacional, é importante que se lembre que o novo tipo organizacional exige perspectivas de operação igualmente renovadas. Dotto e Wittmann (2003, p. 3) afirmam que uma organização bem sucedida, neste cenário, deverá privilegiar fórmulas de comando e controle horizontalizadas, em base a um nível de inteligência organizacional voltado para todos os agentes com os quais a empresa se relaciona. Estes autores complementam, destacando:

(...) na nova ordem econômica as principais características são: (a) a rapidez nas mudanças (diferentemente das transições anteriores que giravam em torno de meio século, os estudiosos estimam que o fim das transformações atuais, que iniciaram por volta de 1970, irá até aproximadamente 2020); (b) as estruturas horizontais, com a comunicação de cima para baixo substituída por orientações e compartilhamento de informações; (c) a visão ampla, com os trabalhadores mantendo-se atualizados,

buscando novas informações pertinentes e aplicando-as adequadamente; (d) espiritualidade, no sentido da existência na organização de algumas verdades e princípios básicos que oferecem apoio e energia; (e) equilíbrio entre tarefa e processo, ou seja, há definição de quais aspectos do processo exigem melhorias e qual a quantidade certa de estrutura e tarefa a ser aplicada.

Larrañaga (2003, p. 22), ao analisar a globalização e a conseqüente Revolução Tecnológica no mercado, afirma que “como resultado surgem os grandes conglomerados que, com uma nova estrutura organizacional em rede, passaram a controlar boa parte da geração de riqueza e de emprego”. Seria isto, em resumo, a globalização? Para Coutinho (2003, p. 58), a definição de globalização é, ao mesmo tempo, uma tarefa simples e complicada, já que “sempre faltará algo”. Globalização – afirma este autor – “não é conceito; não é meio; é fim; é uma palavra arranjada para definir uma conjunção de forças poderosas”.

A exposição de Castells (*apud* DOTTO e WITTMANN, 2003, p. 3) sublinha que a mudança de paradigmas trazida pela globalização alcança o sistema econômico vigente (capitalismo) como um processo de profunda reestruturação, cujas características principais podem ser apontadas como sendo

maior flexibilidade de gerenciamento; descentralização das empresas e **sua organização em redes** (...); considerável fortalecimento do papel do capital *vis a vis* o trabalho (...); individualização e diversificação cada vez maior das relações de trabalho. (Sem grifos no original)

Dentre essas características, Dotto e Wittmann (2003, p. 7-8) apontam para a prevalência do fator organizacional das empresas, em termos de gestão, quanto a estas serem levadas a se ajustar ao meio econômico-social, para poderem se manter competitivas. E sublinham, adicionalmente, a importância fundamental da Tecnologia da Informação (TI) como sendo “fator de intensificação das novas formas organizacionais” e de incremento à interconectividade entre elas, constituindo-se num fator determinante de competitividade ao optarem pela “coopetição” (competição e cooperação).

Dotto e Wittmann (2003, p. 8-9) reforçam ainda – com base em autores como Nóbrega (1996), Castells (1999), Doz e Hamel (2000) e Lewis (1992) –, a necessidade de as empresas construírem redes de relacionamento onde as conexões sejam flexíveis e os graus de liberdade tão grandes quanto possíveis, preocupando-se em processar as informações a respeito do ambiente com rapidez e reagindo a elas em igual sentido. A empresa, ao estender sua rede de relacionamento para fora de suas fronteiras físicas, acaba por envolver todos os agentes do processo por meio do qual faz negócios e, agindo assim, se redefine mediante a conscientização de que o processo é, efetivamente, mais importante que o produto.

A importância do processo, em relação ao produto, é salientada por Dotto e Wittmann (2003, p. 9) no sentido de que o produto “adquiriu novas dimensões e passou a ser um conteúdo estabelecido pela qualidade de relacionamentos entre os envolvidos”, levando a empresa a se tornar um organismo flexível, adaptativo, que aprende em conjunto. É a partir destas premissas que surgem, então, os modelos organizacionais baseados na associação, na complementaridade, no compartilhamento, “na troca e na ajuda mútua, como possibilidade concreta para o desenvolvimento empresarial” – concluem estes autores.

Cândido (2001, p. 35) corrobora esse movimento empresarial em busca da flexibilidade e adaptação, mencionando que a sobrevivência e o desenvolvimento no atual contexto organizacional dependem da capacidade das empresas em reagir às implicações das mudanças, desenvolvendo antecipadamente suas estratégias. Neste sentido, este autor cita Duques & Gaske, autores que indicam a necessidade das grandes organizações procederem a uma revisão completa da estrutura organizacional, da responsabilidade e da cultura empresarial, para se superar os desafios da mudança. E apontam quatro fatores críticos para se alcançar esses objetivos: 1) comportar-se como uma pequena empresa; 2) dar aspecto de urgência à inovação; 3) criar uma função empresarial enxuta e de valor agregado; e 4) criar uma cultura “energizante”.

As rápidas e intensas mudanças na atividade econômica, na tecnologia e na globalização, como já observado e exposto, direcionam as organizações para o descobrimento de novas oportunidades de mercado, “novas soluções para clientes e novas respostas para necessidades mal-atendidas” (DOTTO e WITTMANN, 2003, p. 9), instando-as, paralelamente, a não agir individualmente, mas em companhia de aliados. Essas alianças estratégicas permitem, por sua vez, que as empresas criem combinações de recursos várias que lhes permitam atender seus objetivos (separados e comuns), o que se traduz numa aquisição expressiva de forças, ao congregar parceiros diversos, a exemplo de clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, dentre outros atores do cenário de negócios.

É dentro deste contexto que se desenvolve este estudo dissertativo, cujo escopo principal é avaliar o desempenho da governança num sistema de redes de empresas, usando como caso-exemplo a Rede Nacional de Papelarias Brasil Escolar.

## 2.2 O FATOR “DIMENSÃO” NO DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS

Em tempos globalizados, um fator crítico para toda e qualquer organização é manter

seus níveis de competitividade em seu mercado, hoje assediado por uma concorrência crescente e mais ativa, a par de um consumidor mais exigente e atualizado através de um sistema informacional amplo e diversificado, provido pela Internet e pela tecnologia da informação (TI) em sentido amplo, como já mencionado.

Neste novo cenário organizacional, os negócios classificados como micro, pequenos e médios (MPMEs) elevaram sua representatividade em nível mundial, por seu poder econômico, de geração de renda e de absorção de mão-de-obra, o que deriva, em conjunto, no desenvolvimento econômico regional e na melhor distribuição de renda. Este setor, de há muitos anos se constitui na mola propulsora da economia mundial, e no Brasil tem conquistado gradualmente maior importância, à medida que vão surgindo programas e políticas de apoio e incentivo ao seu desenvolvimento (KOTESKI, 2005). Corroborando esta afirmação ressaltem-se dados do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio expostos em 2005 (POUSA, 2006, p. 25) que indicam ter sido contabilizado no ano 2000 cerca de 4,1 milhões de empresas no Brasil, das quais 98% estavam classificadas como micros e pequenas. Em termos de mercado de trabalho, o mesmo levantamento aponta que dos 30,5 milhões de pessoas formalmente empregadas, 45% pertenciam ao grupo das MPE's, assim distribuídas: 46,02% na indústria; 79,73% no comércio; 28,96% nos serviços. Tais indicadores comprovam a importância deste setor, principal segmento onde se desenvolvem as alianças.

Dentro desta ótica organizacional renovada, as micro, pequenas e médias empresas também passaram a se preocupar com ajustes estruturais e operacionais, a fim de se tornarem mais competitivas e manterem uma sobrevivência mais longa (AMATO NETO, 2000). Uma das saídas mais procuradas para o impasse da sobrevivência tem sido o incentivo ao associativismo interorganizacional, seguindo o princípio da consolidação de alianças, que, na prática, fundamenta a crença popular. Assim, surgem as redes de empresas, centrais de negócios, centrais de compras, o associativismo organizacional enfim, como estratégia para o fortalecimento das MPMEs, em contraponto à fragilidade que deriva da atuação isolada do pequeno negócio.

Note-se, contudo, que a proposição e incremento às alianças não é estratégia nova, nem tampouco exclusiva das MPMEs. Os grandes conglomerados empresários valorizam as parcerias em amplo sentido e não é de hoje; porém, o objetivo que move um e outro segmento (grandes empresas e MPMEs) é que difere em determinados aspectos, já que, enquanto recursos financeiros costumam não incidir tão drasticamente na gestão de uma grande organização, o mesmo não ocorre no âmbito das MPMEs, para as quais tais recursos representam função vital de sobrevivência (CÂNDIDO, 2001, p. 80-81).

No Brasil, suas próprias dimensões continentais, as grandes diferenças culturais nas diversas regiões e dificuldades (ou aplicação de políticas errôneas) na atuação do governo federal em auxílio ao setor das MPMEs, além de outros fatores influenciadores, têm exigido do empresário desse segmento um exercício desmedido para se manter competitivo, vivo e crescente em seu mercado (AMATO NETO, 2000, p. 38). O foco prioritário, nessa conjuntura, passou a ser a atividade-fim da organização, delegando atividades-meio para parcerias externas especializadas em diversos misteres que, para elas (as parcerias) se constitui em atividade-fim. A dinâmica operacional, assim, mudou para melhor, com vistas a poder oferecer um nível mais elevado de qualidade, seja em produtos ou em serviços.

Casarotto Filho e Pires (1999, p. 36) destacam, a este respeito, que a competitividade das pequenas empresas, para se manter elevada, deve estar intimamente ligada à cooperação e afirmam que “a cooperação entre pequenas empresas é algo tão irreversível como a globalização, ou melhor, talvez seja a maneira como as pequenas empresas possam assegurar sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado”. O Serviço Nacional de Apoio à Micro e Pequena Empresa – SEBRAE/NA, (2002, p. 6) destaca, aditivamente, que o associativismo vence as múltiplas facetas do isolamento, representadas por alguns dos problemas abaixo:

- Raramente, micro e pequenas empresas podem, sozinhas, adotar ações de marketing, como análises de oportunidades e estudos de mercados.
- Sem recursos para desenvolver tecnologia, caem na armadilha de permanecer aferradas aos processos tradicionais de fabricação e, assim, perdem posição no mercado.
- Com baixo poder de barganha, pagam mais por matérias-primas e outros insumos que utilizam.

É sabido que estes problemas não esgotam as deficiências das MPMEs, mas representam, com efeito, três vetores primordiais que acoçam este setor, impondo-lhe dificuldades de seguir em frente com a necessária competitividade que lhes permita sobreviver equilibrada. Em termos reais e mercadológicos, o fator da dimensão do negócio é, portanto, um elemento crítico para o desempenho deste e, paradoxalmente, no caso específico das MPMEs há uma desproporção de forças em relação à importância econômico-social que este setor possui. Segundo o Centro de Ensino Tecnológico de Brasília - CETEB (SEBRAE/DF, 1995, p. 17), o fato de 99,1% do total das empresas existentes no país, nas áreas de comércio e de serviços, bem como de 95,7% das empresas industriais, pertencerem ao segmento das micro, pequenas e médias organizações, demonstra claramente que “se trata de um universo cuja dimensão e complexidade se aproximam da dimensão e da complexidade da vida

econômica da nação inteira”. Contudo, este tipo de negócio encontra-se, quase permanentemente, à beira da quebra devido a, individualmente, sofrer pressão desproporcional à sua capacidade de subsistência e de sobrevivência.

O fator “dimensão”, em termos de classificação dos negócios, não é consensual entre os países de todo o globo, pois se utilizam critérios diferenciados para se definir como micro ou pequena empresa uma organização. Segundo um levantamento realizado pelo Centro de Ensino Tecnológico de Brasília – CETEB (SEBRAE/DF, 1995, p. 93), os critérios de classificação das micro e pequenas empresas podem ser agrupados conforme se expõe no Quadro 2:

<b>Grupo de países e/ou de organizações que utilizam o critério</b>	<b>Critério utilizado</b>
Países da OCDE e Brasil, Argentina, Malásia, Austrália, Cingapura, Tailândia, Coreia e Filipinas.	Força de trabalho (número de empregados)
Banco Central (Argentina), Ministério da Indústria e Energia (Uruguai), México, Alemanha, Confederação nacional da Indústria (Brasil).	Força de trabalho (pessoal ocupado)
México, Reino Unido, Alemanha, Taiwan. Banespa, Banco do Brasil, CEF (Brasil).	Financeiro (faturamento)
Japão, Malásia, Taiwan. Banco Central (Brasil).	Financeiro (capital)
Egito, Tailândia, Filipinas, Taiwan.	Financeiro (investimentos)

**Quadro 2 – Critérios utilizados para definir MPMEs**

Fonte: extraído e adaptado de SEBRAE/DF (1995, p. 93).

Existem variáveis que incidem sobre o fator da dimensão das MPMEs, no sentido de permitir-lhes ou dificultar-lhes o sucesso dos negócios. Dentre esses fatores – além dos já mencionados em página anterior –, há dois que merecem destaque especial (sem desmerecer os tantos outros que podem interceder, positiva ou negativamente, no desempenho do negócio), a saber:

- a) O perfil do novo empreendedor: os pequenos negócios, em sua maioria, fracassam devido ao despreparo dos seus proprietários, alcançando o sucesso sedimentado apenas no seu terceiro ou quarto negócio, quando se consolida no mercado (XAVIER e FRANCIATTO, 1995; ROSA, 1992; BURSTINER, 1997);
- b) Os fatores-chave de êxito: segundo Sainte-Marie (1997, p. 14), os fatores-chave de sucesso são as bases que podem sustentar uma vantagem decisiva, duradoura e defensável, na competição de mercado, principalmente quando o gestor observa com maior atenção e prioridade os recursos necessários (humanos, técnicos e

financeiros) que lhe permitam alcançar seus objetivos, devendo “controlar, permanentemente, os resultados em relação aos objetivos”.

Esses e outros fatores é que levam as MPMEs a buscarem a força mediante a união coesa para atuarem em determinado setor do mercado. Se “*a união faz a força*” – chavão popular por sua validação prática –, é a partir desse princípio que se pode alcançar um patamar de sucesso condizente com as expectativas empreendedoras; especialmente se forem consideradas as rígidas normas atuais que norteiam um ambiente econômico globalizado, onde alianças estratégicas são importante ferramenta para a competitividade maior.

Neste mesmo sentido (alianças estratégicas), Fischmann, Pacanha e Chiusoli (2004, p. 3-4) destacam, em seu estudo especificamente voltado para o varejo (caso típico da rede Brasil Escolar), que as tendências varejistas para as próximas décadas concentram-se no aumento da aglutinação em grandes grupos (através de fusões e aquisições), dobrando suas estruturas e impondo pressão direta sobre fornecedores com o intuito de “melhores condições de negociação”, através de parcerias e associações entre os pequenos. Este fenômeno se dá com maior intensidade entre aqueles varejistas do tipo generalistas, ou seja, que possuem um grande *mix* de produtos. Outras tendências derivam da mudança de comportamento do consumidor, cada vez mais exigente e, ainda, do surgimento do varejo virtual, como grande concorrente.

Em suma, a combinação desses fatores ou, ainda, sua incidência isolada, “impõem ao setor um ritmo de mudança intensa, em que cada segmento de varejo procura adaptar-se e renovar seus conceitos para não ser rapidamente eliminado”, complementam estes autores.

Alianças estratégicas, assim, pressupõem um tipo de coalizão (PORTER, 1990), o que pode ser entendido como a realização de acordos de longo prazo “que vão além das transações normais e que possibilitam às empresas participantes do acordo o acesso a vantagens como: economias de escala ou aprendizado, acesso a outros nichos de mercado e compartilhamento de riscos, entre outros” (FISCHMANN, PACANHA E CHIUSOLI, 2004, p. 4). É dentro deste contexto que se encontram diversos modelos de estruturação de relacionamentos, um dos quais é a formação em redes empresariais flexíveis.

### 2.3 REDES DE EMPRESAS

Expostas as bases preliminares que delineiam o cenário de negócios atual, onde operam as redes de empresas, passa-se, agora, à abordagem conceitual, operacional e caracterizadora destas.

### 2.3.1 Conceito de rede de empresas

O conceito de rede de empresas está inserido dentro de um contexto maior, que é o dos relacionamentos interorganizacionais, composto por uma gama variada de formações de alianças, dentre as quais podem se destacar *joint ventures*, alianças estratégicas, *clusters*, *franchising*, cadeias produtivas, consórcios de exportação, redes interorganizacionais, dentre outras (PEREIRA, 2005, p. 30). O foco neste trabalho são as redes interorganizacionais, as quais, segundo Rosenfeld (*apud* PEREIRA, 2005, p. 30), são um conjunto de “atividades colaborativas de negócios realizadas por distintos, usualmente pequenos grupos de firmas, no intuito de gerar vendas e lucros”, seja na exportação conjunta, em P & D, desenvolvimento de produtos, solução de problemas, dentre outros objetivos.

Lagemann (2004, p. 21) complementa o conceito de alianças, procedendo a alguns reparos e definindo-as como parcerias que “englobam os mais variados tipos de acordos entre empresas, com os mais variados tamanhos e objetivos” não havendo, contudo, consenso sobre sua abrangência. Ilustrativamente falando, tipologias como *joint ventures*, fusões e aquisições costumam ser incluídas ou excluídas do contexto das alianças, segundo a visão de diversos autores. Porém, se criticamente analisado o termo *aliança*, poder-se-á perceber que as fusões e aquisições fogem ao seu enquadramento, pois se constituem em absorção de uma empresa por outra; já a *joint venture* pode, sim, ser olhada como uma aliança, haja vista haver uma convergência de interesses e troca de conhecimentos, tecnologia etc., entre duas ou mais organizações.

O conceito puro de rede, como cunhado por Benko (*apud* FUSCO, BUOSI e RUBIATO, 2005, p. 152) é “a dimensão especial de uma forma de regulação entre unidades produtivas”. Uma rede, portanto, seria uma forma de organização que visa manter o sistema de operações sob controle de um sistema de governança de rede. O vocábulo se presta a uma diversidade de situações que, em suma, identificam uma conexão entre os elos, agentes ou atores de uma aliança, com o objetivo principal de conseguir benefícios para o grupo, e não para cada um dos componentes da mesma.

Em relação, agora, às redes de empresas, Dotto e Wittmann (2003, p. 6) entendem estas como alianças que propiciam a união de capacidades centrais de cada parceiro com vistas a aumentar o valor ao cliente. Por sua vez, Galbraith e Lawler III (1995, p. 42) identificam uma organização em rede como um “conjunto de empresas independentes, a maioria de função única”, interligadas a um integrador que mantém a rede governada. Note-

se, nesta definição, que já aparece o conceito de *governança* da rede, centralizada no integrador em termos de gestão estratégica, não mais como visto na governança corporativa, que é conceito utilizado com predominância dentro da função contábil.

Podendo ser, basicamente, de dois tipos – horizontais e verticais –, as redes de empresas instalam-se para articular atividades de fornecedores e distribuidores por uma empresa coordenadora (redes verticais) ou para combinarem atividades com o escopo de alcançar fins coletivos (redes horizontais). Enquanto no primeiro caso, há dependência (hierárquica) entre os atores, no segundo observa-se a interdependência entre estes, com autonomia (PEREIRA, 2005, p. 31). Este último é o caso típico das redes interorganizacionais ou redes de empresas.

Cândido (2001, p. 45) fundamenta seu conceito de redes interorganizacionais procedendo a uma análise das variáveis organizacionais e mercadológicas que influenciam as empresas neste período de globalização econômica, identificando a formação de alianças como uma saída adequada e necessária ao desempenho mais competitivo dos negócios – principalmente, os de micro, pequeno e médio porte. De acordo com este autor, “o conjunto das características das empresas modernas tem como fatores predominantes aspectos relacionados à cooperação, às alianças, às parcerias ou coisas semelhantes, como as formas de cooperação em rede (*network*)”. Cândido (2001, p. 53) expõe, então, a essência conceitual de redes de empresas:

No ambiente organizacional e dos negócios, a rede representa uma forma de organização intermediária entre a empresa e o mercado, redefinindo-se os princípios das estruturas burocráticas e da hierarquia inflexível pela necessidade premente de vinculação entre os processos referentes à coordenação da atividade econômica, surgindo daí vários tipos de rede, tais como as redes de inovação, as redes estratégicas, as redes flexíveis e multi-direcionais de Pequenas e Médias Empresas etc.

Ribaut *et al.* (*apud* POUSA, 2006, p. 21) define rede de empresas como sendo “um tipo de agrupamento de empresas cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede, sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si”. Em termos práticos, a amplidão do verbo “fortalecer” em relação às atividades dos componentes de uma rede, segundo este conceito, é vasta já que permite pensar em compras conjuntas, distribuição centralizada, marketing conjunto, treinamento centralizado e assim por diante. Este conceito, assim, mostra-se adaptável a inúmeras formatações, constituindo-se num tipo amplo de alianças interorganizacionais.

Fusco, Buosi e Rubiato (2005, p. 152), citam, ainda, outros autores que conceituam rede de empresas:

- Para Sacomano Neto, rede “poderia ser interpretada como uma alternativa de organização para se manter o sistema de operações sob controle”;
- Paulillo sugere o conceito de redes de cooperação (ao invés de redes de empresas), entendendo-as como um agrupamento de organizações cujo objetivo é o de “prover o conjunto dos atores de condições agregadas superiores de competitividade”. Neste caso, rede seria “uma alternativa de organização para se otimizar as operações (eficiência) ou atender melhor a necessidades ditadas pelo contexto concorrencial (eficácia)”;
- Van Waarden simplifica a compreensão do conceito de rede, afirmando que esta é “uma forma para se adquirir maior representatividade”.

Fischmann, Pacanhan e Chiusoli (2004, p. 5), entendem como rede de empresas ou redes interorganizacionais a união de empresas “em prol de um objetivo comum, utilizando-se para isso de suas competências individuais a fim de se fortalecerem mutuamente dentro do mercado na qual estão inseridas, sendo elas concorrentes ou não”. Observe-se nesta definição de redes que o conceito continua amplo, possibilitando sua adaptação a inúmeras formações ou tipos de redes. Apenas para ilustrar, o caso-objeto desta investigação – a Rede Nacional de Papelarias Brasil Escolar – se enquadra perfeitamente bem nesta definição, pois a Brasil Escolar é um aglomerado de papelarias, notadamente de pequeno e médio portes, constituídas em rede com a intenção de se fortalecerem mutuamente, embora sejam concorrentes indiretas ou diretas. Indiretas, quando se observa papelarias de municípios diferentes e diretas no caso contrário.

Casarotto Filho e Pires (1998, p. 47) entendem as redes de empresas como uma nova estratégia empresarial, “a partir de relacionamentos entre empresas, que vêm nas redes e nas suas relações mais sólidas, um meio de conferir um suporte estratégico e operativo facilitador da conquista de vantagens competitivas às empresas”. Na prática, esta conceituação se adapta muito bem à operacionalização das redes e ao seu escopo principal, qual seja a conquista de vantagens competitivas – um objetivo comum à maioria das organizações que adentraram ao século XXI com perspectivas minguadas, em razão da globalização.

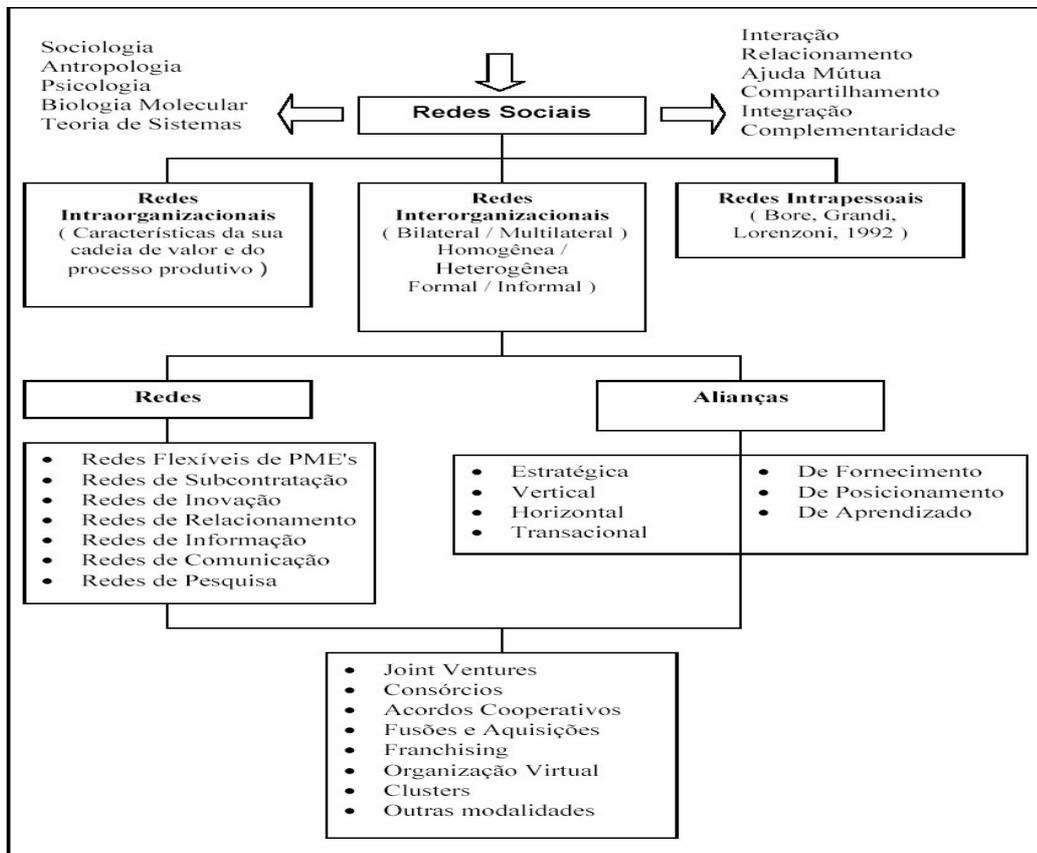
Para Castells (1999), as redes de empresas são uma consequência de “um processo de reestruturação capitalista, ocorrido a partir dos anos 70, que dentre outras implicações, traz para o contexto organizacional, a formação de alianças corporativas estratégicas” entre grandes empresas. Paralelamente, surgem também novas formas de atuação para as MPMEs baseadas “na flexibilidade, a partir de parcerias com outras organizações”. Castells (1999)

destaca, ainda, que a difusão de um novo paradigma tecno-econômico – envolvendo as tecnologias da informação e a microeletrônica – propiciou melhores condições para viabilização de empresas atuando em rede.

Enfim, não parece fácil esgotar o universo conceitual de redes de empresas, até porque sua amplidão envolve similar volume de variáveis que tipificam cada formatação de uma rede, via de regra em base ao escopo que movimenta os atores que a ela se associam.

Em contrapartida, parece fácil confundir o conceito de *rede* com outras formações aparentemente similares, mas que estruturalmente se constituem em outros tipos de aliança. É o caso, por exemplo, das cooperativas, associações e outras já citadas, que costumam ser mal-interpretadas como sendo uma rede.

A Figura 2 expõe a evolução do conceito de redes e a Figura 2 mostra as diversas formações de alianças em redes, onde podem observar-se, claramente, os distintos objetivos de cada uma delas, já através das suas próprias nomenclaturas. E na seqüência da referida figura, expõem-se, em termos comparativos, as demais formas de aliança que não devem ser confundidas com uma rede.



**Figura 2 – Evolução do conceito de redes e alianças**

Fonte: Reproduzido de Grupo de pesquisas UFSC/PPGEP/IGTI (1999) (apud GOEDERT, 2005, p. 36).

A formação de redes, como se pode depreender da Figura 2 acima, vem atender uma necessidade que não se esgota na questão empresarial, mas que, ao contrário, envolve atores e setores que compõem praticamente toda a sociedade; daí a complexidade do conceito e da estrutura que acompanha cada uma de suas nuances. No entanto, a pretensão é que fique claro o conceito de rede organizacional e sua função, como ferramenta estratégica notadamente para as empresas de micro, pequeno e médio porte.

Para que não parem dúvidas, portanto, entre o conceito de rede e de outros tipos associativos, aborda-se na seqüência, um comparativo-conceitual entre os mesmos.

### 2.3.2 Tipos de alianças

Dotto e Wittmann (2003) abordam o tema de alianças empresariais destacando um nível de complexidade substantivo no sentido de se compreender as diferenças entre as diversas tipologias disponibilizadas no mercado, quando da procura por vantagens conjuntas entre as organizações, com ênfase dada àquelas de pequeno e médio porte.

Para tanto, trazem as lições de Yoshino e Rangan (*apud* DOTTO e WITTMANN, 2003, p. 5-6), autores que destacam o fenômeno dos diversos tipos de elos entre empresas ter vindo num incremento em quantidade e importância, “configurando-se em uma grande diversidade de tipologias” que podem ser agrupadas da seguinte forma:

- a) Contratos tradicionais (contratos simples, franquias, licenciamentos simples e cruzados);
- b) Contratos não tradicionais (pesquisa & desenvolvimento conjunto, desenvolvimento de produto conjunto, acordos de fornecimento de longo prazo, fabricação conjunta, marketing conjunto, distribuição/serviço compartilhado, estabelecimento de padrões/consórcios de pesquisa), enquanto que os acordos acionários podem existir: (i) sem entidade nova (investimento de capital minoritário e permutas de capital); (ii) com a criação de entidade (*joint ventures* não subsidiárias e *join ventures* subsidiárias de empresas multinacionais); e
- c) Com dissolução de entidade (fusões e aquisições).

Esse volume de multiplicidade de relacionamentos interorganizacionais “e formas de interconectividade e cooperação empresarial”, segundo Lorange e Roos (*apud* DOTTO e WITTMANN, 2003, p. 6) “sugerem a utilização das perspectivas de grau de integração vertical e interdependência mútua para definição das alianças estratégicas”, variando, estas, dentro de uma freqüência pautada pela temporalidade das mesmas e pelo seu escopo, como pode ser visto na Figura 3 a seguir.



**Figura 3 – Tipologia das alianças**

Fonte: adaptado de Dotto e Wittmann (2003, p. 6).

Cândido (2001) como, aliás, a maioria dos autores que discorrem sobre este assunto, enfatiza e ratifica a dificuldade em se definir com perfeita clareza as diversas tipologias que envolvem os arranjos colaborativos entre empresas, expondo, a título de sumarização desses conceitos, as principais tipologias registradas na bibliografia, no concernente às redes organizacionais, de acordo com quatro autores, como exposto no Quadro 3 a seguir.

<b>Autor da tipologia</b>	<b>Características</b>
<b>Tipologia de Ernst (1994)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— redes de fornecedores: envolvendo a sub-contratação e acordos entre um cliente e seus fornecedores de insumos intermediários para a produção;</li> <li>— redes de produtores: abrangendo todos os acordos de co-produção que oferecem possibilidade a produtores concorrentes de juntarem suas capacidades de produção e recursos financeiros/humanos com a finalidade de ampliar seus <i>portfólios</i> de produtos, assim como sua cobertura geográfica;</li> <li>— redes de clientes: são os contratos e acordos firmados entre as indústrias e distribuidores, canais de comercialização, revendedores com valor agregado e usuários finais nos grandes mercados de exportação ou nos mercados domésticos;</li> <li>— redes de coalizões-padrão: são formadas por potenciais definidores de padrões globais com o objetivo explícito de prender tantas empresas quanto possíveis a seu produto proprietário ou padrões de interface,</li> <li>— redes de cooperação tecnológica: com o objetivo explícito de facilitar a aquisição de tecnologia para projetos e produção de produtos, capacitar o desenvolvimento conjunto dos processos e da produção e, permitindo acesso compartilhado a conhecimentos científicos genéricos e de Pesquisa e Desenvolvimento (P &amp; D).</li> </ul>
<b>Tipologia de Garofoli (1993)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— redes hierarquizadas espacialmente descentralizadas, onde uma firma lidera um conjunto de formas dispersas;</li> <li>— redes hierarquizadas espacialmente centralizadas;</li> <li>— laços de cooperação entre firmas espacialmente centralizadas (distritos industriais);</li> <li>— laços de cooperação entre firmas espacialmente descentralizadas (alianças estratégicas).</li> </ul>
<b>Tipologia de Laumann, Galaskiewicz &amp; Mardsen (1978)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— redes formadas pelo modo competitivo: as empresas mesmo pondo em prática a cooperação, a ajuda mútua e o compartilhamento, são encaradas como entidades que buscam suas metas particulares, procurando manter sua autonomia nas suas operações e estratégias.</li> <li>— redes formadas pelo modo cooperativo: neste caso, as empresas envolvidas têm seus objetivos particulares, mas têm a devida percepção de que, o benefício será maior se juntas buscarem alcançar um objetivo maior e coletivo. Neste caso, os autores definem que existem duas formas de cooperação: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. contingente: quando as organizações pertencentes são auto-reguladas, ou seja, elas buscam alcançar objetivos coletivos, buscando elas próprias o equilíbrio entre seus interesses.</li> <li>2. mandada: na possibilidade de formas de atuação, interesses, necessidades e objetivos diferenciados, existe uma função ou órgão, dentro da própria rede, que procura conciliar estas divergências.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Tipologia de Lipnack &amp; Stamps (1994)</b>	<p>Estes pesquisadores, ao estudarem os conceitos de Redes e as suas múltiplas abordagens, dividem em níveis de organização, obedecendo a uma certa hierarquia, importância e complexidade dentro do contexto organizacional, passando de um contexto mais interno e atuação mais restrita para um contexto externo e atuação mais genérica.</p>

**Quadro 3 – Arranjos colaborativos em redes – Principais conceitos/autores**

Fonte: Cândido (2001, p. 63-64).

Em relação à exposição deste último autor (Tipologia de Lipnack & Stamps, 1994), tem-se, ainda, a complementação sobre os arranjos de acordo com parâmetros contextuais de hierarquia operacional, que podem ser classificados em cinco níveis, conforme se observa no Quadro 4 a seguir.

<b>Tipos</b>	<b>Formas</b>
<b>Nível 1</b> <b>Pequeno grupo</b>	Equipes com Poder decisório Círculos de Estudo Equipes de Topo
<b>Nível 2</b> <b>Grande organização</b>	Equipes Inter-funcionais Agrupamentos com Poder Decisório Sistemas Sócio-Técnicos
<b>Nível 3</b> <b>Empreendimento</b>	Kaizen Redes de Serviço Empresas Centrais ( <i>Core Firms</i> )
<b>Nível 4</b> <b>Aliança</b>	Redes Empresariais Flexíveis Alianças Estratégicas <i>Joint Ventures</i>
<b>Nível 5</b> <b>Mega-Grupo Econômico</b>	Desenvolvimento Econômico (PMEs) Geografias Voluntárias Keiretsu

**Quadro 4 – Hierarquização dos tipos e formas de redes inter-organizacionais**

Fonte: adaptado de Lipnack & Stamps (1994 *apud* CÂNDIDO, 2001, p. 64).

Cândido (2001, p. 64-65) expõe, então, os comentários sobre a tipologia de Lipnack & Stamps (1994), como parafraseados a seguir:

- a) **Nível 3** – É a partir deste nível que começam a se delinear os contornos das redes interempresariais, começando pelas (1) redes de serviços, “clássicas redes de distribuição atuando em fornecimentos variados” e (2) empresas centrais (*Core Firms*) “podendo ser ao nível de empreendimento ou em nível de aliança, utilizando mercados externos para simplificar suas relações com um determinado número de fornecedores e distribuidores”;
- b) **Nível 4** – onde se situam as alianças, que são “relacionamentos entre empresas e/ou grupos de empresas, podendo ser constituídos por empresas multinacionais, equipes de empresas de pequeno porte ou por combinações formadas de empreendimentos de grande e pequeno porte”. Como exemplo de alianças mais

comuns, citem-se as *Joint ventures*, que “criam um novo negócio, criando literalmente um algo mais, correspondente à sinergia de uma aliança”;

- c) **Nível 5** – Neste nível situam-se os Megagrupos Econômicos, conhecidos como “aglomerações muito grandes de Redes pessoais e organizacionais de todos os tamanhos”. Estes grupos representam “o poder econômico disponível para aqueles que aprendem a arte da cooperação e da competição em grande escala”, focando-se em determinada região geográfica e num determinado setor. Um dos exemplos mais conhecido é representado pelos *Keiretsus* japoneses, “podendo ser considerados os precursores de vastos complexos empresariais e alianças em longo prazo que estão surgindo em outras regiões”. Outra qualificação neste nível se refere às *geografias voluntárias*, constituídas por “grandes e ativas concentrações em centenas e milhares de empresas constituindo e reconstituindo relacionamentos empresariais numa mesma e ampla região ou num mesmo setor”. Lipnack & Stamps (1994) destacam em sua tipologia que, “enquanto os sucessos de redes flexíveis individuais são recompensadores para as partes envolvidas, o real impacto dos mesmos é sentido apenas quando as empresas começam a se interorganizar em grande escala”. Como conclusão da sua tipologia, estes autores afirmam que estratégias de rede, quando voltadas para o desenvolvimento econômico de empreendimentos pequenos e médios e que envolvem múltiplos e variados setores, “têm demonstrado serem capazes de reproduzir bons resultados em economias regionais e nacionais”.

Há, assim, um amplo espectro conceitual sobre as diferentes configurações de arranjos organizacionais que, não raro, se confundem conceitualmente, mas que, na prática, representam formatos distintos e nem sempre claramente definidos. Assim, para efeitos deste trabalho, entende-se a rede de empresas como exposto no último quadrante do Quadro 3 (“Tipologia das Alianças”), adaptada de Dotto e Wittmann (2006), ou seja, a formação de arranjos organizacionais entre empresas (notadamente de pequeno e médio porte) que, através da conjugação das competências individuais e sob a governança de um grupo ou conselho diretivo, adquirem maior competitividade como conjunto, do que se estivessem operando isoladamente. Optou-se por esta definição devido à mesma representar a realidade funcional, organizacional e operacional da Rede de Papelarias Brasil Escolar, organização-exemplo que serve de base a esta investigação.

Há, contudo – e buscando enquadrar bem a Rede de Papelarias Brasil Escolar dentro das diversas tipologias apresentadas anteriormente –, necessidade de se destacar que esta rede

se enquadra dentro dos aspectos tipológicos de Dotto e Wittmann (2003, p. 6), Cândido (2001, p. 53) e também segundo os critérios da ANCECO (Asociación Nacional de las Centrales de Compra y de Servicios - CCS, da Espanha) (2000, p. 4), que classifica uma central de compras como sendo um Operador que, dispondo de recursos econômicos e personalidade jurídica própria, possuem o objetivo principal de desenvolver atividades e prestar serviços às empresas independentes que, “com espírito de cooperação, se associaram a sua organização mediante uma regulamentação interna, para melhorar sua posição competitiva no mercado”.

Portanto e resumindo a tipologia em que se enquadra a Rede Nacional de Papelarias Brasil Escolar:

- a) É uma pessoa jurídica própria (ANCECO, 2000, p. 4) – o Operador;
- b) Que desenvolve atividades e presta serviços às empresas independentes, suas associadas (ANCECO, 2000, p. 4);
- c) Mediante regulamentação interna (ANCECO, 2000, p. 4)
- d) Que congrega competências individuais (os associados), ligadas umas às outras, “gerando um sistema ou organismo economicamente mais eficiente do que a simples soma das partes” (DOTTO e WITTMANN, 2003, p. 6);
- e) Composta por empresas “que cooperam umas com as outras para poder competir e alcançar objetivos que nenhuma delas seria capaz de realizar isoladamente” (CÂNDIDO, 2001, p. 53);
- f) Em formato de organização intermediária entre a empresa e o mercado; (CÂNDIDO, 2001, p. 53);
- g) E que busca melhorar sua posição competitiva no mercado (ANCECO, 2000, p. 4).

Acreditamos que agora esteja bem justificada a classificação da Brasil Escolar como uma rede de empresas com central de compras e de serviços.

### 2.3.3 Objetivos visados pela operação de alianças em rede

Doz e Hamel (2000, p. 4-5) abordam o tema sobre aliança como sendo uma ferramenta estratégico-funcional que visa três objetivos principais como suas bases de sustentação:

- a) A *cooptação*, conceituada como “A transformação de concorrentes potenciais em aliados e fornecedores de bens e serviços complementares que permitem que

novos negócios se desenvolvam”. Cooptação, porque mediante a aliança se alcança a transformação de rivais potenciais em aliados, neutralizando suas ameaças e, complementarmente, estruturando economias de rede em prol da coalizão.

- b) A *co-especialização*, definida como “a criação do valor sinérgico que resulta da combinação de recursos, posições, habilidades e fontes de conhecimento anteriormente isolados”. Uma aliança implica na natural contribuição dos parceiros com seus recursos únicos e diferenciados (habilidades, marcas, relacionamentos, posições e ativos tangíveis) em busca do sucesso da aliança e da conseqüente criação de valor “quando esses recursos são co-especializados, ou seja, tornam-se substancialmente mais valiosos quando reunidos em um esforço conjunto do que quando mantidos isolados”.
- c) A *aprendizagem e internalização*, entendendo-se este binômio como uma dupla via para “a aprendizagem e para a internalização de novas habilidades, particularmente aquelas que são tácitas, coletivas e internalizadas (e, portanto de difícil obtenção e internalização por outros meios)”. Em outras palavras, considerando-se que as competências essenciais “não estão à venda no mercado aberto”, os parceiros passam a ter acesso às mesmas através da aliança, podendo internalizá-las e explorá-las “além dos limites da própria aliança”, ou seja, em outras atividades e negócios não necessariamente componentes do rol que promoveu a aliança.

Lewis (1992, p. 1) ingressa à análise de alianças estratégicas apontando um fator fundamental para a estruturação das mesmas: “Numa aliança estratégica, as empresas cooperam em nome de suas necessidades mútuas e compartilham dos riscos para alcançar um objetivo comum”. Ou seja, as organizações buscam formar uma aliança quando compartilham riscos significantes, o que demanda que os compromissos sejam mútuos em prol do alcance desse objetivo comum. Se não há riscos compartilhados, não há comprometimento das partes. Lewis (1992, p. 2-3) ainda destaca, como complemento para a formação de uma aliança segura e efetiva, alguns pontos ou princípios que devem ser seguidos e que servem de sustentação para toda e qualquer aliança:

- a) Objetivos comuns estabelecem o cenário – Princípio vital ao estabelecimento de uma aliança é que os potenciais parceiros estabeleçam e comunguem sobre o que pretendem alcançar em conjunto. “Quando deixamos de comunicar nossas expectativas e suposições, estamos montando o cenário para conflitos

posteriores”, assinala Lewis (1992, p. 2), sublinhando que, nesse processo consensual entre as partes, deve necessariamente haver lugar para concessões entre estas; a não tolerância destas (concessões) certamente derivará na instalação de conflitos e no comprometimento do sucesso da aliança.

- b) Necessidades mútuas criam o compromisso – Lewis (1992, p. 2) afirma a este respeito:

Quando uma relação é construída sobre uma necessidade mútua, ela ajuda os parceiros na conquista de apoio interno e a ultrapassar o emaranhado da solução dos problemas do dia-a-dia, dos interesses parcialmente conflitantes e das culturas contrastantes.

Na prática mercadológica, dificilmente uma organização poderá chegar ao sucesso total sem que, para isto, conte com alianças estratégicas. E mais: não há necessidade, numa aliança, que uma das empresas domine as outras para alcançar o sucesso. É o consenso e a confluência de interesses e comprometimento que dão lugar aos bons resultados.

- c) Riscos devem ser divididos para completar o vínculo de aliança – É uma assertiva inquestionável, já que se uma das parceiras nada tem a perder, mas a outra se encontra altamente exposta, os esforços despendidos entre ambas serão totalmente diferentes em termos de comprometimento. Como afirma Lewis (1992, p. 4), “Em uma aliança bem sucedida os riscos divididos, assim como a necessidade mútua, encorajam compromissos mais fortes”.
- d) Relações entre aliados são o sustento das alianças – Efetivamente, toda aliança inclui riscos e estes, por sua vez, incluem a eficácia “com a qual as empresas irão trabalhar em conjunto” (LEWIS, 1992, p. 5). O sucesso da cooperação entre parceiros depende da confiança e da compreensão entre estes, o que somente se consegue “através de esforços ao longo do tempo”.
- e) Confiability mútua significa vulnerabilidade mútua – Há mútua dependência entre empresas parceiras, o que, segundo Lewis (1992, p. 5), redundaria em dizer que os problemas de uma empresa aliada expõem as outras a similar risco, determinando, assim, que cada empresa deva pensar mais “a respeito de como sua conduta afeta a outra”.

Enfim, a demanda imposta pela nova dinâmica global de mercado levou ao desenvolvimento de alianças interorganizacionais, dentro de uma série de formatos diversos que, no âmago, procuram por melhor desempenho e maior competitividade. Esse foco na

associação, como destacado por Cândido (2001, p. 39), envolve não tão-só as alianças estratégicas em si, mas também as parcerias, as fusões e aquisições (este autor as considera como uma forma de aliança), a formação de consórcios e de *joint ventures* entre empresas, as redes empresariais, os aglomerados etc. Os princípios destacados por Lewis (1992) e apontados acima servem, de maneira geral, para a maioria dessas formas associativas, pois se constituem na base do comprometimento de organizações, em conjunto e uma com as outras, no sentido de obterem maior capacidade de competição, com segurança e riscos calculados e compartilhados.

Cândido (2001, p. 39) afirma, neste sentido:

As empresas estão descobrindo que não podem executar eficazmente todo o conjunto das suas operações, em função da dinâmica e complexidade do ambiente e as suas interferências na gestão empresarial. Como resultado, as empresas estão executando apenas as funções nas quais são melhores, deixando para terceiros as outras funções em que estes são melhores. Surge então, um conjunto de empresas independentes que mantém relações dinâmicas e bem específicas, o que alguns autores denominam genericamente de ‘organizações em rede’.

Paula (2004, p. 2) complementa a afirmação acima de Cândido (2001) argumentando que as alianças estratégicas, em seus objetivos e função, se tornam verdadeiras *redes sociais* compreendidas como em cinco grandes estágios:

1. na formação de alianças;
2. na escolha da estrutura de governança;
3. na evolução dinâmica das alianças;
4. no desempenho das alianças;
5. nas conseqüências sobre desempenho das firmas que ingressaram na aliança.

Na consecução destes cinco estágios, Paula (2004, p. 5) salienta que, segundo Granovetter, dois são os principais mecanismos que trazem benefícios às redes de aliados estratégicos: o relacional e o estrutural, continuando: “Emaranhados relacionais ou perspectivas de coesão sobre redes tencionam o papel dos laços diretos como um mecanismo de ganho de sutis informações”, quando, como resultado desse esforço conjunto, “os atores que partilham diretamente conexões entre eles possuem provavelmente mais informação comum e conhecimento que os demais”. Assim, a integração dos atores permite, em essência, desenvolver uma compreensão partilhada da utilidade de certos comportamentos como, por exemplo, o aprendizado e a troca de experiências. “Essa coesão – complementa este autor – pode ser vista, portanto, como a capacidade dos laços sociais carregarem a informação que diminui a incerteza e promove a integração e a confiança entre os atores”.

#### 2.3.4 Vantagens e benefícios da operação em rede

Parece claro que o surgimento das redes de empresas veio para melhorar o desempenho das organizações que procuram ampliar suas vantagens competitivas e solidificar suas posições de mercado. Neste particular sentido, Hitt (2002, p. 387) destaca alguns benefícios derivados da associação de empresas em rede, registrando os seguintes:

- Compartilhamento dos recursos complementares, capacidades e competências essenciais;
- Permanente (ou maior) acesso às tecnologias emergentes;
- Compartilhamento do risco e das despesas que parte dos dispêndios de capital, ou seja, dos investimentos necessários.

Há, contudo, outras vantagens igualmente relevantes e convidativas para as empresas operarem em rede. Adicionalmente às mencionadas anteriormente, podem ser acrescentadas, ainda: (a) o aprimoramento de técnicas de propaganda; (b) a ampliação dos canais de comercialização mediante inclusão de novas oportunidades; (c) a otimização da qualidade dos suprimentos adquiridos; (d) a redução dos custos de insumos; (e) a melhora de produtividade no uso das instalações; (f) a facilitação de ingresso a novos mercados (LEWIS, 1992, p. 40), e ainda outras vantagens mais que podem ser elencadas, consoante são as peculiaridades das empresas que compõem a rede. Dunning (1998, p. 327) soma a estas vantagens, ainda, as facilidades que uma economia de escala traz nos quesitos de compra e venda; a viabilidade de compartilhar instalações que possam ser utilizadas em comum; a facilitação de acesso rápido a informações e ao conhecimento; e a potencial redução de riscos que tenham conexão com investimentos derivados do desenvolvimento de novos serviços, produtos ou tecnologias.

O desenvolvimento estruturado de uma rede também pode oferecer os benefícios derivados do compartilhamento na prestação de serviços comuns a parceiros que atuam numa mesma área geográfica, seja na compra conjunta de bens, veículos ou equipamentos, seja na operação de serviços externos (como entrega) ou na contratação de serviços de terceiros (como contabilidade, auditoria, pesquisa de mercado, propaganda, promoções, dentre outros). Assim, é fácil observar que tais vantagens e benefícios se mostram atrativos na configuração operacional em rede, embora também existam aspectos que, se descuidados, poderão trazer inconvenientes aos aliados.

Como em todo e qualquer conjunto de pessoas (físicas ou jurídicas) que operam com um fim comum, nas redes também surgem os problemas de falta de confluência de interesses

ou, ainda, de diferenças culturais, intelectuais e experimentais que podem, eventualmente, se constituir em focos de conflito prejudicando o grupo. Por isso, a governança da rede – como se verá adiante – é fator fundamental para o seu sucesso e para o bom aproveitamento das vantagens e benefícios ora citados.

### 2.3.5 Fatores críticos de sucesso das redes inter-organizacionais

A estruturação de uma rede de aliados, como visto anteriormente, busca diversos objetivos comuns que, em seus âmagos, intentam o alcance do sucesso do todo e, conseqüentemente, de cada uma das partes componentes da rede. Uma série de aspectos é fundamental para que o grupo de aliados alcance esses objetivos e torne a aliança mais competitiva. Esses aspectos têm sua importância assentada na condição de que, se alcançados com qualidade, eficiência e efetividade, tornar-se-ão um fator de sucesso. Já em caso contrário, poderão provocar o fracasso do empreendimento conjunto.

De acordo com Watson *et al.* (*apud* CÂNDIDO, 2001, p. 124), os fatores críticos de sucesso podem ser definidos como “um conjunto de condições vitais de um dado projeto social, que quando falhas, aumentam a probabilidade de insucesso, e, quando satisfatórios, assegurarão o alcance dos objetivos pretendidos”. Cândido (2001, p. 124) destaca e complementa ainda, que todo processo de mudança vem acompanhado de fatores-chave que poderão lhe propiciar o sucesso desse processo, desde que se corrigindo as falhas e desvios “inerentes a qualquer mudança”, seja no tocante a questões técnicas (peculiares à operação de determinada rede), seja concernentes a questões sócio-comportamentais, dentre as quais a resistência à mudança é uma das mais críticas. No âmbito das pequenas e médias empresas, esta resistência merece reflexão maior, pois o *modus operandi* individual (de cada aliado) está firmemente sedimentado e, tendo funcionado bem até esse momento, provoca qualquer reação contrária em relação a qualquer alteração que lhe seja proposta. Doz e Hamel (2000, p. 19) sublinham a este respeito, que as mudanças derivam em comprometimentos dos parceiros e que esses comprometimentos vão aumentando “à medida que percebem um equilíbrio entre seus comprometimentos e os benefícios relacionados”. Tal fenômeno reveste a aliança em um relacionamento do tipo evolutivo “pontuado por uma série de comprometimentos, etapas e ‘barganhas’ negociadas explicitamente e aceitas de forma implícita ao longo do tempo”.

Em outras palavras, o sucesso das alianças está condicionado a um aprendizado permanente de todas as partes componentes da rede, havendo, assim, a necessidade de cada

aliado estar disponível a compartilhar seus conhecimentos e também a aceitar o dos outros em prol do sucesso comum. A resistência a esta premissa é um latente fator crítico de sucesso. Nalebuff e Brandenburger (1996, p. 183-184) se referem as mudanças advindas da estruturação de uma rede como sendo parte da teoria do jogo empresarial, o qual, no formato individual, se rege por regras específicas e sedimentadas ao longo do tempo. Estes autores afirmam, nesse sentido: “quando se fala em mudar o jogo, a primeira coisa em que as pessoas geralmente pensam é em mudar as regras”; contudo, diante das questões ‘*que regras mudar e como mudá-las*’, a resposta das pessoas é traduzida por um sentimento de perplexidade: “afinal, a maioria das regras que as pessoas de negócios praticam são leis e costumes profundamente arraigados”. Entretanto, a necessidade de mudanças (mesmo que aparentemente pequenas) é fundamental na formatação de uma rede de aliados, já que aquelas é que irão propiciar “enormes modificações nos resultados” (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996, p. 184). É por isso mesmo que mudanças se constituem em fatores críticos de sucesso e, no caso das redes inter-empresariais, tal característica (de crítico) é maximizada, podendo ser em favor ou contra o sucesso da rede.

Cândido (2001, p. 126-127) fundamenta a diversidade de fatores críticos de sucesso para as redes de alianças nas exposições de Lastres, Lipnack & Stamps, autores que indicam um conjunto básico e imprescindível desses fatores como necessários em sua observação e consideração:

- Clima propício para a prática da cooperação e colaboração entre as empresas que compõem a aliança em rede;
- Mútuo conhecimento entre as empresas aliadas;
- Conscientização e conhecimento dos conceitos, vantagens e limitações decorrentes de uma atuação inter-empresarial conjunta e compartilhada;
- Envolvimento e comprometimento dos integrantes da rede com os objetivos coletivos;
- Existência de políticas públicas de apoio;
- Existência de boas condições gerais de infra-estrutura;
- Participação de outros agentes e instituições que se envolvam direta e indiretamente com as atividades da rede;
- Preservação da dimensão da autonomia e independência das empresas coligadas, mesmo estas atuando em rede, cuja característica é a cooperação e colaboração,
- Disponibilização de muitos canais e múltiplas formas de comunicação, aliada a circulação de informação e conhecimento entre os diversos agentes participantes da rede;

- Liderança de pessoas nos diversos níveis da rede perante seus pares;
- Condições para a prática da inovação tecnológica e organizacional;
- Clima favorável e estimulante para a prática e manifestação do espírito empreendedor na rede.

Kanter (*apud* CÂNDIDO, 2001, p. 127-128) identifica outro conjunto de aspectos-chave a serem considerados no processo de formação e manutenção de alianças estratégicas, os quais podem também ser considerados fatores críticos de sucesso para as redes inter-organizacionais, devido a serem fontes de vulnerabilidade das diversas formas de parceria entre as organizações e, por isso, se constituírem em potenciais promovedores de insucesso, caso não sejam contornados:

- Diferentes níveis de comprometimento;
- Desequilíbrio de poder em termos de recursos e de informações;
- Desequilíbrio de benefícios;
- Confiança prematura e sem salvaguardas institucionais;
- Lealdades conflitantes;
- Sub-gerenciamento;
- Falta de comprometimento na alocação de recursos;
- Conflitos sobre o escopo;
- Integração insuficiente e ausência de uma estrutura comum e,
- Apego à política interna corporativa dos parceiros individuais.

As políticas públicas, as estratégias de informação e comunicação, o caráter interativo e localizado do aprendizado e da inovação, dentre outros, são aspectos que Passos (*apud* CÂNDIDO, 2001, p. 128) também destaca, apontando os seguintes fatores:

- Integração de diferentes políticas (financeira, industrial, serviços, de ciência & tecnologia, educacional, etc.);
- Apoio à formação de ambientes capazes de estimular a geração, aquisição e difusão de conhecimentos;
- Estímulo para que as empresas, grupos sociais e localidades invistam na capacitação de seus recursos humanos, de forma a mobilizarem a habilidade de aprendizagem da população;
- Incentivos à capacidade de inovação da população.

Galbraith & Lawler III (1995, p. 130-131), embora não se refiram especificamente aos fatores críticos de sucesso, sublinham um aspecto que pode ser considerado como tal uma vez que interfere diretamente no desempenho da rede e dos seus níveis de competitividade.

De acordo com estes autores, o sucesso na implementação de uma rede de aliados tem muito a ver com o envolvimento empregatício, ou seja, com o *real* envolvimento dos seus colaboradores no sentido de contribuírem para a maior competitividade das empresas. E afirmam:

De um modo geral, o envolvimento empregatício precisa ser considerado como um investimento a longo prazo, pelo qual o resultado será compensado numa questão de anos. Mesmo quando os esforços de envolvimento empregatício são percebidos como bem-sucedidos a curto prazo, é necessário manter um enfoque de longo prazo, especialmente em nível empresarial. Antes que resultados significativos possam ser esperados, os esforços de envolvimento empregatício precisam ser difundidos o suficiente para criar uma massa crítica dentro da empresa. (GALBRAITH & LAWLER III, 1995, p. 130-131)

Analisando-se melhor os ensinamentos de Galbraith & Lawler III (1995), infere-se que, efetivamente, nada poderá resultar positivo se não houver o comprometimento dos colaboradores de cada uma e de todas as empresas que constituem uma aliança estratégica ou específica para determinado escopo. A estrutura da rede, sua idealização e configuração operacional, a determinação do seu escopo, enfim todo o esforço voltado para a instauração de uma aliança inter-firmas, pode dar em nada se não houver um verdadeiro envolvimento dos colaboradores em prol do que a rede pretende. Basta que alguns poucos empregados discordem ou menosprezem os objetivos da rede para que esta, ao longo do tempo, passe a sentir os resultados de um desvio de intenções, de uma falta de comprometimento que redunde em enfraquecimento de todo o conjunto aliado. É a partir dessa premissa que se deve, então, considerar o envolvimento empregatício como fator fundamental para o sucesso de uma rede de empresas.

Há outros fatores críticos de sucesso que igualmente circulam no ambiente de rede empresarial, mas que advêm de características próprias e especificidades de cada setor econômico, motivo pelo qual se torna difícil esgotar o tema uma vez que é extremamente amplo e diversificado em suas nuances.

Contudo, com a exposição até realizada já se pode ter uma idéia bastante clara sobre tais fatores críticos, principalmente porque os anteriormente expostos se constituem em focos que podem ser generalizados em termos de atividade empresarial, o que permite que se os considere como de observação comum a praticamente todas as organizações que atuam em rede.

### 2.3.6 Características marcantes da gestão de redes de empresas

Alianças estratégicas, a exemplo de uma rede de empresas, requerem um permanente aprendizado conjunto (dos parceiros) e, com base neste, a conquista da possibilidade de evolução constante rumo ao aprimoramento do desempenho da rede. Doz e Hamel (2000, p. 162) resumem este fator assim: “A chave para a longevidade é, em nossa experiência, aprendizagem e ajustamento, primeiramente um em relação ao outro, e depois a circunstâncias mutantes, se necessário”. Significa dizer que o sucesso das alianças deve necessariamente passar por ciclos de aprendizagem, reavaliação e reajuste ao longo da existência das mesmas. É, portanto, a renovação dinâmica das estratégias inter-relacionais que mantém as alianças competitivas.

A gestão de uma rede inter-firmas impõe, por outro lado e também de acordo com Doz e Hamel (2000, p. 197), que o processo de troca colaborativo seja governado pelo binômio *intenção + transparência*, devendo haver receptividade por parte dos parceiros no processo de aprendizagem que cada um destes oferece ao outro. E neste sentido, a governança da rede, através do seu *staff*, deve prestar a necessária colaboração e suporte aos associados, permitindo que esse processo de troca colaborativa seja fluente e equilibrado, sem conflitos.

A base da gestão da rede é, via de regra, um conselho diretor ou administrador, formado por componentes escolhidos por consenso ou por votação e constituindo-se em elo vital “que converte os entendimentos desenvolvidos nas negociações em um empreendimento operacional” (LEWIS, 1992, p. 176) em rede. Estes conselhos possuem características marcantes, derivadas de três fatores atualíssimos na administração (GALBRAITH & LAWLER III, 1995, p. 49):

1. A nova natureza mutante do controle organizacional;
2. As iniciativas estratégicas (efetividade de custos, qualidade, atendimento do consumidor, concorrência baseada no fator tempo) resultantes da concorrência global;
3. A disponibilidade universal da informação e do poder da informática.

Em relação ao primeiro item (1), o principal controle de desempenho é, hoje, praticado pelos próprios consumidores, auxiliado pelo fluxo de informação computadorizada que automatiza o sistema formal de controle. O segundo item (2) é de vital valia já que se refere à administração dos custos ou, melhor dizendo, à sua racionalização, sempre partindo de uma análise sob o ponto de vista do custo-benefício. A pressão sobre os custos, segundo

Galbraith e Lawler III (1995, p. 51), crescem em razão diretamente proporcional ao número de concorrentes entrantes nos diversos mercados. Observam, estes autores, que o *staff* de conselheiros, por não produzirem algo diretamente (um produto ou um serviço), “são inevitavelmente uma função que onera o custo fixo e estão sujeitas aos desafios sobre o valor que agregam às organizações e sobre os custos associados a sua operação”. Ainda neste item, a velocidade das decisões é fundamental, em razão direta às rápidas mudanças que o mercado sofre, inibindo as análises em excesso e as decisões lentas, tão danosas quanto o são as decisões erradas. E, complementarmente, a qualidade dos produtos e serviços é igualmente vital de ser acompanhada e monitorada pela gestão das redes, já que do desempenho do conselho poderão advir vantagens competitivas “através de um desempenho de alta qualidade”. O terceiro item (3) diz respeito à informação universal e ao poder da informática. Galbraith e Lawler III (1995, p. 52) se referem a isto sustentando que “O trabalho do *staff* é essencialmente o manuseio de informação, e novas tecnologias de informação poderão alterar radicalmente como e onde esse trabalho é executado”. Este fator tecnológico (automação e TI) deriva na necessidade de menos membros de *staff*, bem como na alteração do papel daqueles que permanecem na gestão.

Paula (2004, p. 3), sintetiza as características de gestão de redes afirmando que, para melhor compreensão, há necessidade de se considerarem como condicionantes para a configuração da estrutura organizacional em rede, variáveis de origem exógena, em nível macroorganizacional, a exemplo de: estratégias, ambiente, tecnologia e Cultura. Já, como componentes, as variáveis de origem endógena, em nível microorganizacional: departamentalização, atividade de linha/assessoria, descrição das atividades, cadeia hierárquica, centralização/descentralização, amplitude administrativa, comunicação e capacidade decisória. Powell (*apud* PAULA, 2004, p. 3), aponta características adicionais que influenciam a gestão de redes como, por exemplo – e por serem trocas econômicas –, estarem envoltas em contexto particular de estrutura social, dependentes de conexões, interesses mútuos e reputação, pouco guiadas por uma estrutura formal de autoridade. Esta última, inclusive, uma característica bem marcante, pois uma rede reúne interesses comuns, associados aos interesses particulares e peculiares a cada um dos associados e que têm relação direta com o tamanho do negócio, a localização, o tempo de existência no mercado, a filosofia administrativo-gestora, dentre outros elementos incidentes.

Para Paula (2004, p. 4), as características da gestão de redes têm estreita conexão com as próprias características que diferenciam uma rede de outro tipo associativo, a saber:

1. uma rede resulta de um conjunto coerente de decisões;

2. é um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável;
3. tem um impacto organizacional de longo prazo;
4. é um meio para responder a oportunidades e ameaças externas;
5. é baseada em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas;
6. afeta decisões operacionais;
7. envolve todos os níveis hierárquicos da organização;
8. é influenciada pelo seu contexto cultural e político;
9. envolve, direta ou indiretamente, todas as atividades da organização;
10. apresenta notável integração e compartilhamento de informação entre seus atores.

Cada uma destas características influencia notavelmente a estratégia gestora da rede, diferenciando-a das normas comuns de administração de empresas verticalizadas ou de tipos associativos diversos às redes, pois estas respondem a uma administração horizontalizada. Assim, sintetizando este ponto, torna-se difícil unificar as características marcantes da gestão de uma rede, a não ser os itens de maior envergadura e importância, como os citados a partir da introdução deste tema no contexto do trabalho que se está desenvolvendo. Entretanto, assume-se como provável que uma gestão à qual lhe falte comprometimento com os interesses dos associados, que não consegue conquistar sua confiança, deixa de praticar a transparência, menospreza a tecnologia da informação, não interage permanentemente com o grupo que administra, dificilmente contará com o sucesso, nem tampouco com uma vida longa para a rede. É o que se pode deduzir de tudo o exposto neste ponto.

### 2.3.7 Alguns exemplos de redes de empresas bem-sucedidas

Os exemplos registrados na obra de Casarotto Filho e Pires (1999), provenientes das estratégias aplicadas em Bologna e em toda a região de Emilia Romagna (Itália), são inúmeros. Desde consórcios, cooperativas de garantia de crédito, associações diversas, até toda uma legislação derivada do apoio governamental, observam-se planos arrojados em prol da instalação e incremento aos esforços associativos das micro e pequenas empresas daquela rica região. O que se constata, em suma, é o esforço conjunto dessa sociedade regional, onde todos os atores (públicos e privados) convergem a um só objetivo comum: o ganho permanente de competitividade diferenciada e, portanto, gerador de vantagens competitivas substanciais. Talvez seja em decorrência disso que as regiões acima citadas sejam consideradas as mais aprimoradas no desenvolvimento de alianças em redes.

Em nível de Brasil, as estratégias de cooperação também se multiplicam e geram exemplos interessantes. Um artigo de Aseff (2006, p. 19-23) aponta o crescimento nacional de esforços associativos, com ênfase particular para o segmento do varejo. Os problemas históricos das micro, pequenas e médias empresas, a começar pelo crédito escasso (e caro), se tornaram as molas propulsoras para o desenvolvimento do associativismo com base na adoção de estratégias conjuntas, já anotadas em páginas anteriores (centrais de compras, promoções, treinamento, obtenção de crédito etc.). O número apresentado por Aseff (2006) e que marca a última década é expressivo: mais de 200 associações de pequenos comerciantes estão em operação no país, “com resultados significativos”. Os exemplos mencionados falam por si:

- a) Mercado de medicamentos: Segundo Aseff (2006, p. 19), este mercado é dividido, hoje, em dois grupos: 86% das farmácias pequenas e 14% de redes médias e grandes, disputando um mercado de grandes proporções de consumo, considerado o maior mercado mundial de farmácias, que detém uma média de 3,34 estabelecimentos para cada 10 mil habitantes. Embora apenas 6% das pequenas farmácias atuem hoje em rede, esse número vem crescendo. O primeiro esforço associativo neste segmento remonta a inícios de 1994, na cidade de São José do Rio Preto (SP), derivado da informatização do setor e da diminuição do número de funcionários por loja. “Dos anos 80 para cá, a expansão das pequenas associações foi crescendo, até chegar a 23 redes de farmácias independentes espalhadas por todo o país associadas à Febrifar (Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácias)”, informa Aseff (2006, p. 20). Esta rede, em 2004, contava com 2.350 pontos-de-venda em 900 municípios, respondendo por um faturamento médio de R\$ 45 mil por farmácia “e um resultado geral de R\$ 1,3 bilhão”, o que pode ser considerado mais do que expressivo.
- b) Varejo de Alimentos: Outro setor de destaque é o associativismo no segmento da alimentação. Neste sentido, Aseff (2006, p. 21) destaca em especial o Grupo Martins, “um dos maiores grupos atacadistas da América Latina”, criador da “Rede Smart” em 2000, no Triângulo Mineiro. O surgimento desta rede teve como escopo fazer frente às grandes redes de hipermercados, alcançando mais de 800 lojas sob a mesma bandeira, espalhadas no país. A Rede Smart se caracteriza pela sua estrutura fundada em cinco pilares: apoio financeiro (empréstimos a juros menores que os de mercado), de marketing (campanhas nacionais e regionais que institucionalizam e reforçam a marca), educacional (qualificação de mão-de-obra e técnicas eficientes de gestão), de compras (negociações nacionais

e regionais validadas por um comitê de filiados que define produtos e preços) e lucratividade (gestão do negócio e melhoria da rentabilidade). A rede criou, inclusive, uma Universidade Martins do Varejo, onde desenvolve cursos diversos: finanças, recursos humanos, merchandising, gestão de loja, aspectos tributários e trabalhistas.

- c) Setor de Papelarias: O artigo de Aseff (2006, p. 22-23) coloca em destaque o objeto do nosso estudo, como exemplo de sucesso de uma rede de papelarias: a Rede Brasil Escolar. Com 558 papelarias espalhadas por todo o país, esta rede, “pelo quinto ano consecutivo, registra um crescimento médio de vendas de 11,5%”, tem sua sede em Blumenau (SC) e seu segredo de sucesso foi a construção de uma marca forte e confiável. Operante em um mercado que movimenta R\$ 4 bilhões ao ano através de 25 mil papelarias, a Rede Brasil Escolar tem seu ponto alto no baixo custo para o associado: cerca de R\$ 100 mensais, o que vem diretamente ao encontro das dificuldades dos pequenos comerciantes. Mais detalhes a respeito da Rede Brasil Escolar – escopo deste estudo – são apresentados no capítulo 3 deste trabalho.
- d) Setor de Materiais de Construção: A Rede Construir é outro exemplo palpável de sucesso e criatividade. Imaginada e concretizada por Antônio Euclides Fappi (dono de uma loja de material de construção), nove anos atrás, em São Paulo (capital), a rede reúne, hoje, cerca de 170 pequenas lojas de material de construção em seis Estados. Seu ponto alto e forte é a reunião semanal dos seus associados, onde o objetivo é a troca de idéias e a manutenção de um banco de dados “com as melhores soluções encontradas para problemas em comum”. Como resultado da gestão operacional desta rede, o associado lojista obtém como resultado uma demanda controlada, estoques reduzidos e ganho maior.

Há inúmeras outras redes espalhadas pelo Brasil, a exemplo das redes de postos de combustíveis e multi-serviços; redes de restaurantes; redes de lojas de R\$ 1,99; redes bancárias; redes educacionais; dentre outras. No cerne das mesmas, encontra-se o principal objetivo de adquirir vantagens competitivas através do associativismo, sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, dinamizar estruturas de atendimento, otimizar preços de compras conjuntas, divulgar marcas ou bandeiras sob as quais operam. São indicadores, enfim, que mostram uma solução para a maior competitividade e sobrevivência, principalmente para o segmento das MPEs.

## 2.4 GOVERNANÇA DE REDES DE EMPRESAS: FERRAMENTAS, DESAFIOS, PRINCÍPIOS

Ingressa-se, agora, ao tema que trata da governança em termos gerais e conceituais, para em seguida proceder-se à focalização desta em âmbito específico para as redes de empresas, tema central deste trabalho. É importante frisar que a governança de redes (bem como em outros tipos de negócios individuais) é um dos fatores fundamentais que influenciam, diretamente, no desempenho da organização, em amplo sentido dos seus níveis de competitividade.

### 2.4.1 Conceito de governança corporativa

Numa época como a atual, a partir da instalação do processo globalizador da economia definido a partir do ano de 1995 (SANTOS, 2002; GALBRAITH E LAWLER III, 1995 e outros), marcada por um crescente e cada vez mais intenso embate entre forças organizacionais competidoras, a excelência e a transparência no desempenho empresarial é um dos objetivos primordiais de todo e qualquer gestor comprometido com os níveis de competitividade do seu negócio. Hoje e diante desse cenário, as organizações “buscam incessantemente a maximização dos lucros, a credibilidade social e o retorno adequado aos acionistas” (DEDONATTO, 2005, p. 19), como fundamento para manterem elevados seus patamares de força competitiva e, assim, perpetuarem seus negócios.

Neste esforço, todos os setores da empresa convergem para um objetivo comum: o desempenho ótimo que derive em fidelização dos mercados e dos clientes. Paralelamente, as organizações buscam também a criação de uma imagem institucional que transpareça confiabilidade, constituindo-se em negócios atraentes para investidores, clientes, instituições financeiras, o mercado em si. Com este fim, um dos setores mais críticos e comprometidos nessa tarefa é a Contabilidade Gerencial, geradora de informações relevantes sobre o desempenho da empresa, ou, como afirma Dedonato (2005, p. 30), “o objetivo básico da contabilidade é gerar informações que sejam úteis aos usuários nos seus processos decisórios”.

Dita prática informacional visa tornar a organização transparente em suas ações, demonstrando práticas gestoras que reforcem a credibilidade do negócio e exponham a capacidade profissional e ética dos executivos empresariais. É a partir desta base conceitual que surge, então, o conceito de governança corporativa. Segundo Leal, Ferreira e Silva (2002, p. 9), o sistema de governança corporativa pode ser entendido como um conjunto de práticas e

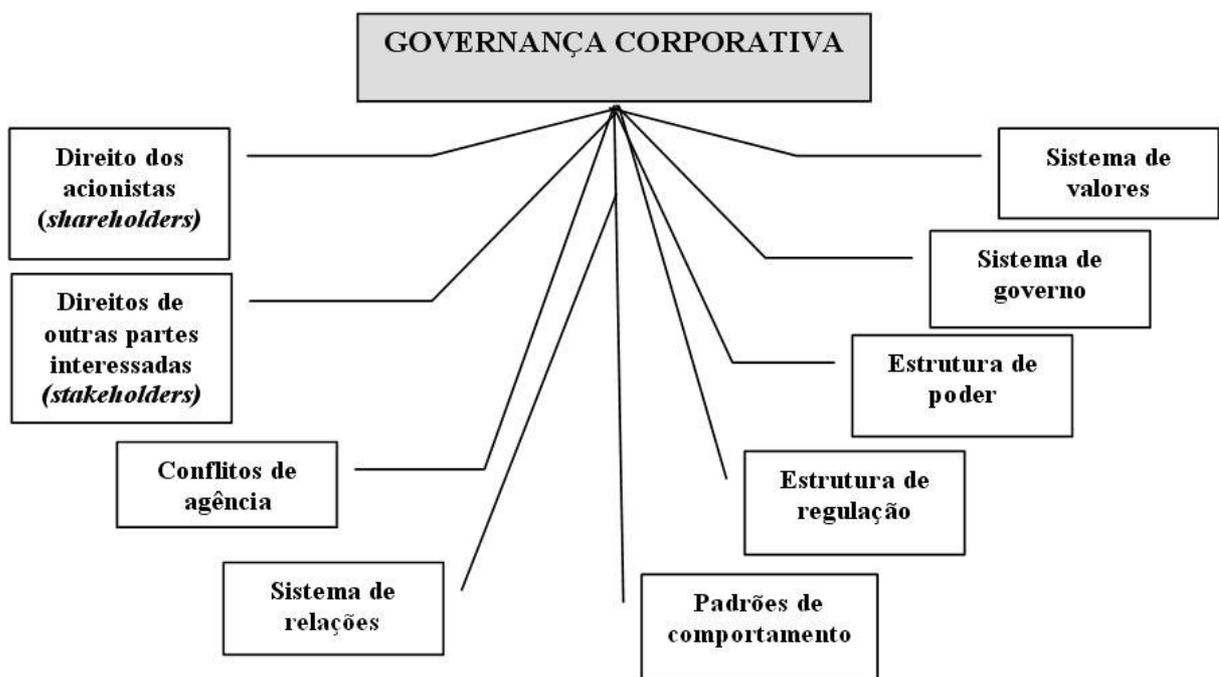
processos formais de supervisão “da gestão executiva de uma empresa que visa resguardar os interesses dos acionistas e minimizar os conflitos de interesse entre os acionistas e os demais afetados pelo valor da empresa”. Assim, quando se fala em governança em sentido genérico, tem-se um conceito alinhado com princípios e práticas inerentes aos modelos de gestão das empresas (ANDRADE e ROSSETTI, 2004, p. 21), que visam o interesse interno e externo (público) das organizações. Em outras palavras, esses princípios e práticas têm a ver com o controle coordenado das ações gestoras da empresa, visando externar as boas práticas e estratégias de governança da mesma.

O termo *governança corporativa* reflete com maior ênfase uma prática mais acercada aos meandros contábeis da organização e, ainda mais, àquelas organizações que contam com um quadro de acionistas e proprietários como provedores das bases financeiras de sua sustentação. Neste especial sentido, Dedonatto (2005, p. 51) identifica esta prática de governança corporativa como uma fonte que “pode propiciar aos proprietários e *stakeholders* a gestão estratégica da empresa e a efetiva monitoração da direção executiva”, utilizando, como ferramentas principais, o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal. Ainda neste sentido e segundo Lodi (*apud* HUNDZINSKI, 2004, p. 11), a governança corporativa é um sistema que assegura aos interessados (sócios-proprietários, principalmente) “o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva”, regulando a relação entre propriedade e gestão por meio das ferramentas citadas acima e traduzindo-se, se efetivamente ordenada, em segurança para os sócios em termos de equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (*accoutnability*) e obediência às leis do país (*compliance*).

Para Hundzinski (2004, p. 12), um *modelo de mercado* é proposto pelas consultorias Korn/Ferry International e McKinsey & Company, que pode representar uma boa governança corporativa a fim de que a empresa alcance um “alto índice de crescimento” e consiga “competir globalmente além de sua capacidade de financiamento”. Este modelo de mercado, que representaria o ideal conceitual da governança corporativa, se traduz por três características principais:

- a) **Propriedade:** maior dispersão do controle e da propriedade, e existência de acionistas minoritários muito ativos;
- b) **Conselho de administração:** estruturas completamente formais sendo que existe maioria de conselheiros externos;
- c) **Diretoria executiva:** com baixa sobreposição entre propriedade e gestão executiva.

Em se tratando de modelos, ainda, Andrade e Rossetti (2004, p. 23) destacam que, devido à extensão e à diversidade dos impactos da governança, “há, em contrapartida, também diversas tentativas de definição em torno do significado e do alcance da governança corporativa”, que se refletem também nos modelos “que podem ser adotados em sua operacionalização”. Contudo, estes autores concordam em que se pode delinear um conjunto bem definido de expressões-chaves, “ligadas aos princípios, aos modelos, às práticas, aos mecanismos de regulação e aos propósitos da governança corporativa”. Cada uma dessas expressões-chaves, ainda segundo estes autores, receberá um ênfase acorde sejam os interesses predominantes da organização, o que pode sugerir pelo menos quatro grupamentos: (1) ênfase aos direitos e sistemas de relações; (2) ênfase aos sistemas de governo e estrutura de poder; (3) ênfase aos sistemas de valores e padrões de comportamento; (4) ênfase aos sistemas normativos. Esse conjunto de expressões-chaves está traduzido na Figura 4:



**Figura 4 – Expressões-chaves da governança corporativa**

Fonte: extraído e adaptado de Andrade e Rossetti (2004, p. 23).

Em linhas gerais, o conceito de governança corporativa pode ser expresso e compreendido como o até aqui exposto. Mas o termo *governança* possui um entendimento ampliado que ultrapassa as práticas contábeis e específicas para sociedades de acionistas e proprietários, alcançando outras organizações em termos de modelo estratégico dos negócios e como ferramenta destinada à otimização da competitividade empresarial.

#### 2.4.2 Conceito de governança como estratégia empresarial

Como se observou no item anterior, a governança corporativa refere-se com maior ênfase aos esforços corporativos em relação a investidores, proprietários, acionistas (*share holders* e *stakeholders*), ademais de outros atores que, embora não sejam acionistas, “são afetados pelas ações e estratégias empresariais” (DEDONATTO, 2005, p. 51). Há, portanto, um espaço conceitual entre o que se conhece como governança corporativa e a administração e/ou gestão corporativa. Enquanto a primeira tem a ver com objetivos como transparência nas informações, prestação de contas e equidade, a segunda se refere mais especificamente ao processo organizacional, de planejamento, de execução e de controle “dos trabalhos de toda a organização”, como afirma Dedonato (2005, p. 52), referindo-se ao que também é apontado por Andrade e Rossetti (2004, p. 23), ou seja, que não se pode delimitar perfeitamente bem o conceito central de governança corporativa já que “sob diferentes perspectivas, há diferentes conceitos de governança”.

Carvalho (2006, p. 4) identifica que o termo governança

foi inicialmente usado por Williamson (1985) e mais tarde desenvolvido por Hollingsworth & Lindberg (1986) e Humphrey & Schmitz (2000), para designar o processo de coordenação dos atores econômicos, nas esferas pública e privada e nos níveis local e global.

É, no dizer desta autora, um conceito que tem a ver especificamente com cadeias (de produção, inicialmente) e suas estruturas de poder e de *governance*, “em que uma ou mais empresas coordenam e controlam atividades econômicas geograficamente dispersas”.

Contudo, há um entendimento consensual no que tange à conceituação de governança como ferramenta estratégico-gerencial, entendida pela Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento (USA) (*apud* ALBERTIN, 2003, p. 93) em sentido lato como sendo uma forma de trabalho conjunto e uso do poder coletivo na busca de soluções para problemas comuns. Essa compreensão de governança se refere à sua figuração como a soma de diversas “maneiras e ações de como indivíduos, empresas, instituições públicas e privadas administram suas preocupações comuns” – gerindo-as, complementamos, com o fito de que essa união derive em vantagens competitivas para os componentes.

Segundo Storper; Harrison (*apud* ALBERTIN, 2003, p. 93), a palavra governança significa “um processo contínuo para acomodar diferentes interesses e realizar ações cooperativas”, incluindo tanto relações formais, de hierarquia, poder, obediência, como também acordos informais, colaborativos em relações não hierárquicas. Marino (2005, p. 71)

acrescenta ao conceito de governança sua íntima relação com o desempenho das organizações que se utilizam desta ferramenta para implementar suas estratégias e alavancar vantagens competitivas. De acordo com este autor, a estrutura de governança adotada tem muito a ver com fatores críticos do processo de implementação de estratégias, citando os principais:

- 1) Análise do comportamento dos agentes:
  - Complexidade da organização (característica da organização);
  - Gestão contratada (estrutura de governança);
  - Atribuição das decisões de controle aos estrategistas e de gerenciamento aos executivos (estrutura de governança);
  - Restrição de acesso ao resíduo do gestor, que também é estrategista; e
  - Capacidade de adaptação (estrutura de governança).
- 2) Análise do conteúdo das estratégias:
  - Necessidade de investimentos em ativos específicos (característica da organização); e
  - Presença de salvaguardas contratuais (estrutura de governança).
- 3) Análise do ambiente de negócio:
  - Presença de incertezas (característica da organização); e
  - Existência de salvaguardas contratuais (estrutura de governança).

Embora aparentemente não faça parte da conceituação, esta última exposição sobre os fatores críticos da governança colabora para a compreensão do conceito em toda sua amplitude, motivo que levou a que fosse exposta aqui.

Ingressa-se, então, ao ponto específico da governança em redes, como elemento estratégico nesse tipo de inter-relacionamento horizontal, identificando-lhe seus aspectos chaves e críticos.

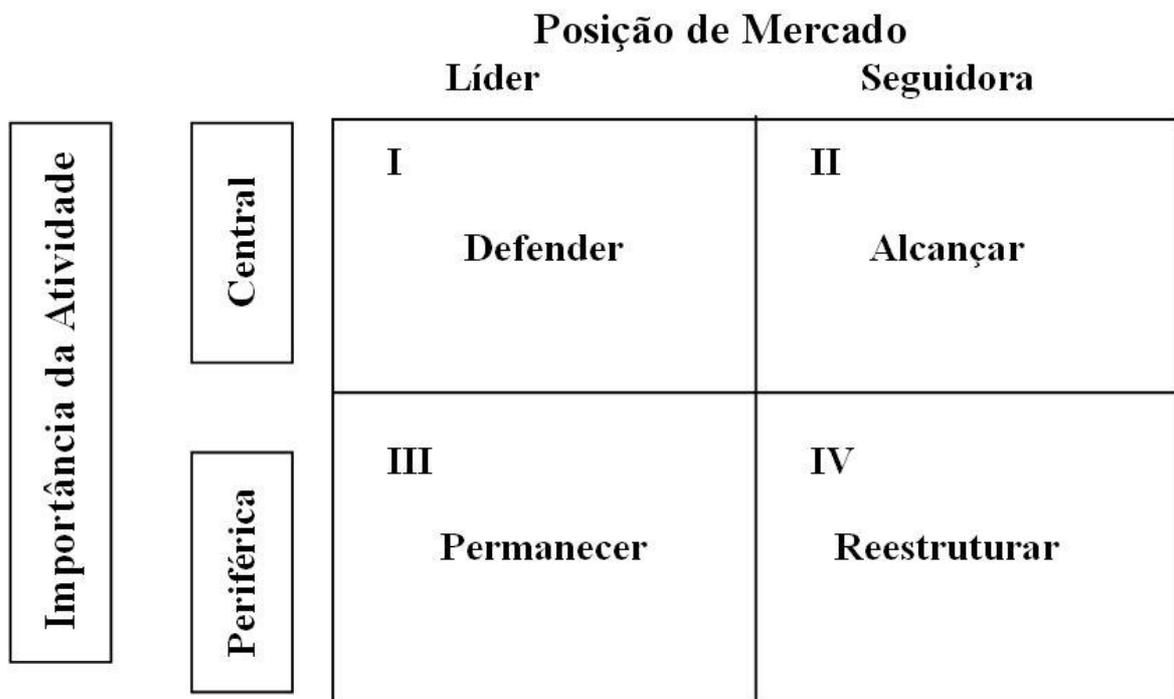
## 2.5 PLANO ESTRATÉGICO DA GOVERNANÇA: DIRETRIZES DE INTERCONNECTIVIDADE, NÍVEIS DE COMPETITIVIDADE E EXPANSÃO

A cooperação inter-organizacional não é um processo simples; ao contrário, há muito de complexidade quando se trata de, entre vários parceiros interessados em objetivos similares, buscar-se um arranjo organizacional cooperativo, uma rede de negócios. Assim, um dos pontos críticos que compõem a referida complexidade é a gestão ou coordenação ou

governança desse arranjo. Lorange e Roos (*apud* PEREIRA, 2005, p. 48-49), ao abordarem os motivadores que podem levar organizações a fazerem parte desse tipo de arranjo organizacional, destacam um perfil desenvolvido por eles, contendo uma abordagem com quatro categorias genéricas de cooperação (Figura 5). De acordo com o modelo proposto por estes autores, o primeiro estágio da matriz engloba duas dimensões que podem ser representadas, por sua vez, por duas questões:

- a) A proposta de cooperação é separada da atividade central da empresa ou ela é vista como periférica?
- b) Qual a posição relativa da empresa no seu mercado? Segundo a resposta a esta segunda questão, provavelmente a aproximação rumo à cooperação de uma empresa irá depender muito se ela estiver ostentando lugar de liderança em seu mercado ou se apenas mantiver uma posição periférica no mesmo. E isto é fundamental para a formatação do arranjo, bem como para a governança do mesmo.

Lorange e Roos (*apud* PEREIRA, 2005, p. 49) sublinham que, analisando-se a matriz exposta na Figura 5, quatro são os direcionamentos motivacionais das empresas que ingressam a um arranjo cooperativo, com forte influência posterior no desempenho da rede. Assim, no primeiro quadrante (“Defender”), ter-se-á organizações que pretendem obter melhor acesso aos mercados e/ou a tecnologias e alcançar níveis otimizados de exploração de seus recursos chaves.



**Figura 5 – Motivos para a formação de redes de cooperação**

Fonte: reproduzido de Lorange, P.; Roos, J. *Strategic Alliances: formulation, implementation and evolution.* (*apud* PEREIRA, 2005, p. 49).

O segundo quadrante (“Alcançar”) engloba empresas que estão perdendo competitividade em suas competências essenciais e percebem que, inserindo-se em redes, poderão recuperá-las. É o caso de empresas que acreditam firmemente na possibilidade de aprendizado, quando em arranjos cooperativos.

No terceiro quadrante (“Permanecer”), a inclusão em redes representa para as empresas a possibilidade de permanecerem competitivas, “embora ela (*a rede*) não seja central para o escopo de operações da empresa”, salienta Pereira (2005, p. 49).

Por fim, o quarto quadrante (“Reestruturar”) é como o vocábulo identificador já o diz, ou seja, são empresas que formam uma rede a fim de reestruturar, reformular seus negócios, mas, por não corresponder à sua competência central, não visam maximizar o valor da empresa.

Considerando-se através do exposto as vantagens da cooperação em rede, surge uma questão fundamental: por que falham as redes? O que leva uma rede composta por empresas interessadas em cooperar, em aprender, em adquirir vantagens competitivas, a fracassar? De acordo com Messner e Meyer-Stamer (*apud* PEREIRA, 2005, p. 53), o potencial de fracasso da rede reside fundamentalmente em sua governança, ou seja, se a rede não tiver um bom instrumento de governança, não será viável num mercado com sociedades complexas e em parâmetros mundializados.

Pousa (2006, p. 34-35) aborda a governança em rede, em seus termos críticos de bom desempenho, como estando relacionada a fatores ocultos a um melhor desempenho competitivo, devendo, por isto, focar-se com maior critério o sistema relacional entre as organizações componentes da rede e, dentre estas com as demais instituições. Podolny e Page (*apud* POUSA, 2006, p. 35) acrescentam à complexa problemática da governança em rede, o fato de esta encerrar uma coleção de atores cujas relações de troca são estabelecidas em cenários de longo prazo, embora não possuam legitimidade e autoridade para arbitrar e resolver conflitos ou disputas que eventualmente possam aparecer durante a troca inter-relacional.

De outra parte, Sacomano Neto (*apud* POUSA, 2006, p. 36) acresce que a governança de tais relações em rede cooperativa pode desencadear efeitos negativos, principalmente em casos onde algum ator obtenha resultados superiores aos dos demais participantes ou, ainda, quando há uma interdependência intensa entre estes, o que poderá resultar num bloqueio do processo inovador.

Messner e Meyer-Stamer (2000, p. 3-4) repassam o sentido de governança em redes, antes de ingressar à análise mais crítica do funcionamento desta ferramenta. Para estes

autores, é fundamental compreender que a governança de redes significa a negociação entre atores autônomos que possuem certa interação estendida, calcada em bases permanentes. É necessário que se destaque que uma rede não se restringe a uma compreensão meramente funcional. Ao contrário – destacam estes autores – sob a perspectiva da governança, um sistema de suprimentos envolve três padrões de governança:

- a) **Hierárquica:** entre o cliente dominante e o fornecedor dependente, envolvendo uma relação estável;
- b) **De mercado:** determinada em base a uma relação de oferta – demanda; e
- c) **Em rede:** que envolve uma relação estável e interdependente entre o cliente e determinados fornecedores.

Para a compreensão destas relações, há necessidade, adicionalmente, de conceituar o que são os atores. De acordo com Messner e Meyer-Stamer (2000, p. 4), os atores podem ser de dois tipos: individuais ou coletivos. Os primeiros identificam pessoas bem respeitadas que irão desempenhar um importante papel dentro de uma política local da rede, ou, ainda, proeminentes especialistas situados no ambiente da política de redes nacional. A empresa, neste caso, seria um ator individual, enquanto os atores coletivos seriam representados pelas associações de negócios e similares.

Outro aspecto destacado por Messner e Meyer-Stamer (2000, p. 4) é a *negociação*, o que significa haver dentro de uma rede a interdependência entre os atores; numa relação de dependência, o ator mais poderoso poderá determinar o que os atores dependentes deverão fazer – o que representa a hierarquia. Assim, numa relação interdependente, os atores envolvidos terão a necessidade de negociar a fim de compartilhar uma solução. Ainda, um terceiro aspecto se refere ao atributo ‘autonomia’. Este diz respeito ao elemento de interdependência, observado sob diferente ângulo, o que, às vezes, identifica alguns atores que, mesmo a despeito de sentirem de maneira diferente, não estão tão autônomos como poderiam imaginar.

Por fim, Messner e Meyer-Stamer (2000, p. 4-7) se referem ao significado de certa interação estendida em bases permanentes. Este aspecto se refere ao fato de que as redes, diferentemente das organizações formalizadas, são algo fluídas. Ou seja, a configuração de uma rede freqüentemente irá mudar com maior rapidez do que a configuração de uma organização. E isto porque as características da rede são peculiares, uma vez que:

- a) O conhecimento das decisões relevantes é compartilhado num *pool*;
- b) Intercâmbio de experiências, o que permite correções seletivas, complementação e compartilhamento de conhecimentos e, ao mesmo tempo, o encorajamento do aprendizado das partes envolvidas;

- c) Desenvolvimento de estruturas de consenso e comprometidas através da transparência e o cuidado em interesses comuns e divergentes;
- d) Desenvolvimento de uma orientação para o solucionamento comum de problemas alcançado por meio do compromisso com os interesses do grupo, dentro de uma estrutura de rede estável.

Lewis (1992, p. 189) sublinha em relação aos empreendimentos conjuntos com participações iguais, que, em termos de governança, há uma crença generalizada quanto à falta de consenso em qualquer ponto comum poder produzir uma paralisação destrutiva “e que a única coisa que a igualdade garante é o direito de brigar”. Em tese, tal entendimento demandaria que todo empreendimento conjunto mantivesse uma parte com participação majoritária. Ou seja, em caso de impasse, o majoritário teria a força adicional de um “voto de minerva”. Lewis (1992, p. 190) defende o princípio da igualdade entre parcerias como sendo imprescindível ao sucesso comum. E mais: considera, dentre outras coisas, que a obtenção de consenso “é muito mais fácil quando envolve poucas pessoas em um cenário informal” (as famosas “reuniões em mangas de camisa”) e quando se tem um comitê executivo, no lugar de um conselho controlador da parceria.

#### 2.5.1 Requisitos essenciais à gestão da governança de rede para seu crescimento e auto-sustentação

A governança de rede significa, em síntese, o processo de tomada de decisão, coordenando as interações entre os integrantes da rede, solucionando seus conflitos (através da mediação), estabelecendo e gerenciando regras de governança, gerindo as estratégias definidas para o grupo.

Para Galbraith e Lawler III (1995, p. 43-44), a governança da rede é atributo do integrador que “geralmente executa as funções dominantes que agregam valor na cadeia das empresas que integram o seu negócio”. Estes autores apontam, então, as tarefas desenvolvidas pelo integrador da rede e que sustentam a governança da mesma:

- a) Por exemplo, em produtos de consumo, o integrador executa a função de marketing, o gerenciamento estratégico da rede (desenvolvimento de novos produtos, propaganda, política de preços, promoção de vendas etc.);
- b) Também assume a função de centralizar as compras dos principais itens da rede;
- c) Gerencia as funções de logística;

- d) Defende a propriedade intelectual (quando a rede possui produtos com marca própria);
- e) O interesse do integrador “é construir e manter um conjunto sadio de fornecedores e distribuidores. Mesmo não sendo dono das empresas (*que compõem a rede*), ele se comporta como tal”.

Em realidade, a gestão de uma rede é muito mais do que essas atividades identificadas pelos autores acima mencionados, a respeito da figura do integrador. E da boa governança se pode obter resultados que derivem no sucesso da rede, em sua sustentação, crescimento e ampliação. Segundo Doz e Hamel (2000, p. 121-122), o primeiro ponto crítico na escolha do tipo de governança de rede é sua forma: contratual ou institucional. Para estes autores, a opção pela forma institucional é a mais indicada, em base que, no caso da forma contratual, interpõem-se três contingências que dificultam a governança da rede: a integração de tarefas, a incerteza econômica e a necessidade de tomar decisões rapidamente.

No caso da integração de tarefas, Doz e Hamel (2000, p. 126-127) destacam que a questão vital para tal contingência é atribuição principalmente dos gerentes: “dadas as tarefas que precisamos realizar, em quais delas cada parceiro assume a total responsabilidade e em quais devemos trabalhar em estreito contato?”. E explicam, complementando: “quando a aprendizagem compartilhada ou a troca de aprendizagem leva à criação de valor, o trabalho em estreito contato é fundamental”. Neste sentido pode ser destacado um dos elementos críticos para o bom desempenho da governança de redes: o da cooperação contra a concorrência, o que, se efetivamente bem coordenada, trará benefícios aos todos os componentes da rede.

A segunda contingência – incerteza econômica – se resolveria através de arranjos institucionais (e não de contratos), já que estes se mostram mais fáceis de revisar, em casos de necessidade de ajustes de rota.

Já a necessidade de tomar decisões rapidamente – uma demanda muito atual, mormente em se tratando de mercados globalizados – é mais viável de acontecer em arranjos cooperativos mais elásticos (do que aqueles governados por severos contratos que impedem o gerenciamento comum da rede).

Outro aspecto – este oriundo de March, Simon & Sharpf, destacado na obra de Messner e Meyer-Stamer (2000, p. 13) – que tem incidência direta sobre a governança de uma rede, positiva ou negativamente, diz respeito a três posicionamentos ou estilos de decisão:

1. Um estilo orientado à barganha, cuja prática descreve “uma perspectiva típica egoística de uma escolha pública individual, que é direcionada pela racionalidade de interesses individuais”;

2. Um estilo orientado ao confronto, que implica na medida dada a uma utilidade individual como benefício obtido sobre os outros; a questão aqui não reside na maximização de uma utilidade (como no caso anterior), mas no desejo de conquistar outras partes para exercer uma vantagem sobre os outros;
3. Um estilo orientado ao solucionamento de problemas por parte dos atores, o que implica em que estes estão “engrenados” para procurar a antecipação de uma utilidade comum.

Cada um destes estilos de decisão representa risco, em determinado e variável nível, para a governança da rede. No primeiro caso, Messner e Meyer-Stamer (2000, p. 14) sublinham que, quando parte dos atores orientam-se pela barganha, haverá a instalação de um interminável desacordo do grupo. Já o estilo de confronto pode produzir uma tentativa de, em situações normais, ignorar os demais quando da solução de problemas, em termos de estratégias propostas por estes. Por fim, um estilo orientado ao solucionamento de problemas é que poderá trazer benefícios não tão-somente a determinado ator, mas à rede como um todo e, portanto, se constitui no canal adequado para o melhor estilo de governança.

Para a consolidação institucional de uma rede, em termos de ações de governança, a dependência mútua dos atores envolvidos na rede, na governança dos recursos de outros atores, implica na tendência continuada da relação dos atores e, por outra parte, na consolidação institucional em níveis mínimos. Segundo Messner e Meyer-Stamer (2000, p. 18),

As relações cooperativas relativamente estáveis, caracterizadas por um padrão específico de identidades organizacionais mutuamente aceito, competências e esferas de interesses, i.e. um consenso institucional minimamente básico, torna mais fácil encontrar compromissos que resolvam conflitos de interesse entre os atores da rede. A pressão para estabilizar uma rede e encontrar compromissos cresce em relação à confiança nos recursos de governança de outros atores da rede e a duração das relações envolvidas na cooperativa, ambas as quais conduzem a custos específicos de transação os quais crescem constantemente com o passar do tempo. O ‘custo de saída’ acumulado torna a saída da rede cooperativa cada vez mais inatrativo.

As redes, assim e de acordo com estes autores, atuariam num campo marcado, de um lado, pela desintegração, riscos de ajustes e discordâncias intermináveis entre os atores envolvidos e, de outro, por uma obstrução funcional e cognitiva extraída do excesso de uma coesão social.

Como fazer, então, para que as redes, através da gestão do seu sistema de governança, cresçam e sejam auto-sustentáveis? Doz e Hamel (2000, p. 220-221) destacam a respeito, que a manutenção de uma rede de aliados não raro é desafiador. E isto em base a

alguns pontos críticos que interferem diretamente em seu desempenho e impõem ao processo de governança uma dinâmica acurada e eficiente. Alguns desses pontos críticos seriam:

- a) Dificuldades de coordenação;
- b) Estado das normas de reciprocidade e resolução de conflitos (principalmente o equilíbrio entre contribuições e benefícios);
- c) Definição clara dos benefícios para os membros, com vistas a fortalecer a rede;
- d) Gestão ativa da rede, “tanto na criação efetiva de valor quanto de captura equitativa de valor”; dentre outros.

Para se resguardar contra potenciais conflitos ou entraves ao bom desempenho da governança da rede, Doz e Hamel (2000, p. 221-222) propõem a criação, pelos parceiros da rede, de uma entidade de gestão, cuja atividade ofereceria as seguintes funções:

- Ponto focal para comunicação e troca: através do gerente da rede, localizado no centro da aliança, os parceiros têm facilitado o acesso a informações e conhecimentos especializados;
- Cão de guarda contra caronas: sendo o gerente da rede um observador neutro de contribuições e benefícios dos membros, ele pode excluir caronas da comunicação de troca que eles buscarem;
- Repositório central de informações sobre desempenho dos membros: a identificação e disseminação rápida de informações e melhores práticas entre os membros da rede é outra atribuição do gerente da rede; além, também de poder desencorajar e monitorar experiências seletivas por parte das empresas parceiras, como: novas abordagens de mercado, práticas de trabalho inovadoras, dentre outras. Tal função aumenta a viabilidade de aprendizagem dentro da rede, à par em que reduz os riscos para empresas-membro individuais;
- Mantenedor de normas de comportamento dentro da rede: quando há uma entidade de coordenação (governança) neutra, a fiscalização do comportamento dos membros é facilitada.

Paula (2004, p. 4) aborda a gestão da governança citando os estudos de Barney e Hansey, que destacam os chamados “mecanismos de controle e confiança”, entendidos como inseridos em duas categorias: (a) governança e (b) confiança. Essa dualidade de requisitos tem a ver com o fato de que as alianças estratégicas possibilitam tanto a cooperação como uma potencial traição. Assim, uma estrutura de governança deverá privilegiar relações de governança, ou seja, confiáveis, com parceiros comprometidos com o grupo e com a governança do grupo. Neste sentido, Child (*apud* PAULA, 2004, p. 4) destaca que: “embora

pesquisas empíricas tenham identificado muitos determinantes de cooperação, virtualmente todos os estudiosos concordam que a confiança é o antecedente imediato e especial”.

Uma governança eficiente, assim, seria aquela que minimiza as possibilidades de risco no meio dos arranjos em rede; isto, segundo Paula (2004, p. 4) se deve a que a governança traz consigo a ambigüidade de aliar cooperação e competitividade (“coopetição”). Em base a isto, pode-se estabelecer uma correlação entre traição e governança no seguinte sentido Cabral (1999 *apud* PAULA, 2004, p. 4):

quanto maior a sua probabilidade (*da traição*), maior será a estrutura de *governance* necessária para o gerenciamento da aliança. Inversamente, quanto menor o risco de traição, menos elaborada será a estrutura de *governance* necessária ao gerenciamento do relacionamento cooperativo. (Grifos no original)

Há, sobre essa correlação mencionada acima, o fator da informação com forte poder influenciador – até no sentido de inibir potenciais traições. Galbraith e Lawler III (1995, p. 261) destacam o poder da informação sugerindo que as organizações, para serem flexíveis e dinâmicas, precisam que a informação seja transmitida livre e amplamente. O trânsito das informações, adicionalmente, deve fluir tanto em nível horizontal, como no vertical, alcançando todos os membros componentes de uma rede. E cabe à gestão da governança que isto se concretize de maneira eficaz e eficiente, sendo desnecessário alertar para a celeridade que esse processo deve possuir. Similarmente, o custo da transmissão das informações também é variável a ser considerada, a fim de evitar onerar demais o sistema de TI.

### 2.5.2 A importância da informação no processo de governança

Da qualidade e do compartilhamento da informação advém o incremento à confiança entre os pares de um arranjo organizacional em rede. De acordo com Paula (2004, p. 5), “Os atores devem saber tudo o que os outros fazem e esta divulgação deve se dar de forma espontânea e tornar-se um novo modo de realizar negócios”. Granovetter (*apud* PAULA, 2004, p. 5) reforça a importância relacional via informações compartilhadas, expondo:

(...) as redes fornecem benefícios através de dois mecanismos: o relacional e o estrutural. Emaranhados relacionais ou perspectivas de coesão sobre redes tencionam o papel dos laços diretos como um mecanismo de ganho de sutis informações. Atores que partilham diretamente conexões entre eles possuem provavelmente mais informação comum e conhecimento que os demais. Em essência, supõe-se que os atores estão fortemente integrados uns aos outros para desenvolver uma compreensão partilhada da utilidade de certos comportamentos como, por exemplo, o aprendizado e a troca de experiências. Essa coesão pode ser

vista, portanto, como a capacidade dos laços sociais carregarem a informação que diminui a incerteza e promove a integração e a confiança entre os atores. Em determinadas situações, os laços coesivos podem ser a única fonte de informação sobre as capacidades e fiabilidade dos parceiros. Nesse sentido, a estrutura de governança deverá pautar-se na busca do controle dos processos de forma a garantir a integração dos parceiros. Essa integração, objetivo fundamental de uma rede, existirá somente num ambiente de estrita confiança entre os atores.

Em adição ao exposto, deve-se destacar o que Casarotto Filho (*apud* PAULA, 2004, p. 5) aponta como sendo três aspectos críticos para a sobrevivência das redes: (a) a cultura da confiança; (b) a cultura da competência; e (c) a cultura da tecnologia da informação.

De maneira explicativa, o primeiro aspecto (confiança) trata das questões atinentes à cooperação em rede, onde se mesclam culturas e interesses pessoais e empresariais. Neste cenário, a ética é princípio de fundamental importância, associada ao conhecimento sobre pessoas ou empresas que possuem interesses comuns; em base a esses atributos (ética e conhecimento), se pode construir a cultura da confiança. É importante ressaltar que os arranjos cooperativos derivam de interesses aparentemente comuns entre os parceiros, que, assim, buscam a formação da rede para alcançar vantagens competitivas, além de outros avanços derivados da cooperação (coopetição). Mas, como em todo conjunto heterogêneo – de entes físicos ou jurídicos ou de um *mix* destes, como é o caso dos arranjos cooperativos – a diversidade de culturas, costumes, valores, dentre outros quesitos, influenciam sobremaneira a inter-relação e, como se viu, podem trazer riscos ao equilíbrio da rede. A confiança, portanto, e a gestão da governança em base a esta, são fundamentais para que se mantenha o bom equilíbrio funcional do arranjo e se evitem potenciais traições indesejadas.

O segundo aspecto (competência) tem a ver com questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro (materiais, imateriais e *know-how*). Por fim, o terceiro aspecto (tecnologia da informação) é de vital importância para a agilização do fluxo de informações, no sentido de propiciar a implementação, integração e o desenvolvimento de redes flexíveis. Paula (2004, p. 5) destaca sobre a TI as seguintes questões:

- Quais as informações transmitidas entre quais parceiros e utilizando-se de quais meios de comunicação?
- Como vai ser gerada, armazenada e distribuída a base de dados relativa à operação, quais as condições de acesso a estes dados?
- Como podem ser utilizadas estas informações na produção de novos serviços, na integração da rede e como utilizar estas informações no futuro em termos de conhecimento sobre os clientes, novas perspectivas de negócios e aprendizado em equipe?

A governança da rede deve, assim, propiciar o conhecimento aprofundado entre todos os membros do arranjo cooperativo, bem como o intercâmbio de informações, culturas e valores, a fim de permitir a estrutura mais coesa da formatação de parcerias em rede.

### 2.5.3 Requisitos essenciais à rede para sustentabilidade e expansão da mesma

No desenvolvimento dos itens anteriores, vários foram os requisitos expostos como sendo essenciais à manutenção e expansão das redes de empresas, já que tais estão inseridos no âmago de outros temas convergentes ou marginais, inerentes ao tema central – arranjos organizacionais.

No entanto, merece citação o estudo de Olave e Amato Neto (2006, p. 300) como sendo complementar a tudo o que já foi exposto, embora se saiba ser inesgotável o rol de premissas que determinam a sustentabilidade e expansão das redes. Para estes autores, contudo, pode se fazer um resumo dos requisitos neste sentido. O ponto de partida essencial é compreender que a sobrevivência e expansão de uma rede “depende da discussão e equacionamento destes três aspectos: a cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura da tecnologia da informação” (OLAVE e AMATO NETO, 2006; CASAROTTO FILHO e PIRES, 1999; e outros). O Quadro 5 expõe esses requisitos essenciais, com seus respectivos fundamentos:

<b>Tipo de cultura</b>	<b>Descrição</b>
1) Cultura da confiança	Aspectos ligados à cooperação entre empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e empresas.
2) Cultura de competência	Diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro. Engloba aspectos materiais até aspectos imateriais como os processos.
3) Cultura da Tecnologia da Informação	A agilização do fluxo de informações é vital para a implantação e o desenvolvimento de redes flexíveis.

#### **Quadro 5 – Requisitos essenciais para o nascimento e desenvolvimento de redes**

Fonte: reproduzido de Olave e Amato Neto (2006, p. 301).

No primeiro aspecto, que aborda a cultura da confiança, além do exposto na figura acima se deve destacar o aspecto adicional da ética e do conhecimento sobre as pessoas e as

empresas que possuem interesses comuns. De acordo com Corrêa (*apud* OLAVE e AMATO NETO, 2006, p. 301), “o fortalecimento da confiança entre os parceiros é fundamental para todo o desempenho das redes”.

No que concerne à cultura das competências, adicionalmente ao citado na figura supra, Olave e Amato Neto (2006, p. 301) destacam, dentre outros objetivos, os seguintes, passíveis de avaliação:

- Capacidade do parceiro em proporcionar ao cliente final um maior valor agregado;
- Nível de substancialidade da diferenciação ofertada pelo parceiro, levando-se em conta os vários mercados nos quais será utilizada, bem como nível de resistência (da diferenciação) à ação dos concorrentes nestes mercados;
- Nível e flexibilidade da diferenciação, no sentido de permitir diferentes possibilidades de aplicação nos mercados, suportar variações de volume, de mix de produção ou de prazo de entrega.

Em se tratando da cultura da Tecnologia da Informação (TI), adicionalmente se destaca a necessidade de conferência dos aspectos ligados aos recursos computacionais para o processamento dos dados, além destes outros, destacados pelos autores em foco:

- Definição de quais as informações transmitidas entre quais parceiros e mediante o uso de quais meios de comunicação;
- Definição de onde ficarão armazenadas estas informações e quais as condições de acesso a elas;
- Identificação de como vai ser gerada e distribuída a base de dados relativa à operação e quais as condições de acesso a esses dados;
- Identificação de como poderão ser utilizadas estas informações na produção de serviços e bens atuais; como poderão ser utilizadas essas informações pela organização no futuro, em termos de conhecimento sobre os clientes, novas perspectivas de negócios, aprendizado pelos componentes das equipes.

Olave e Amato Neto (2006, p. 302) complementam e concluem sua exposição, afirmando:

A associação sinérgica de competências essenciais complementares e mesmo similares entre empresas pequenas geraria um *out put* em que se combinam diferenciação (devido às competências essenciais de cada participante) com o custo reduzido de operação (devido à otimização do uso comum dos recursos como tecnologia de processo, suprimentos e habilidades pessoais e organizacionais, que a ação conjunta propicia). (Grifos no original)

Em termos de mercado nacional, a exposição destes autores salienta, ainda, que é

translúcido o fato de, as formas de cooperação, terem o poder de conduzir as organizações (especialmente aquelas de pequeno e médio porte) rumo a um desenvolvimento sustentável, associado as estratégias que visem a otimização da geração de valor para o cliente final da cadeia de produção. E finalizam: “É sem dúvida um caminho plausível para o desenvolvimento de empresas pequenas em uma economia globalizada, concorrencial e em busca de competitividade, como a brasileira”.

Na prática funcional do mercado brasileiro, contudo, há entraves que ainda persistem, grande parte dos quais derivam de políticas governamentais que se mantêm arcaicas – a exemplo da política de juros, apenas para citar uma, dentre tantas – e que, por isso, refreiam ou dificultam o desenvolvimento maior do importante segmento das MPEs.

## 2.6 MEDIDAS DE SATISFAÇÃO *VERSUS* IMPORTÂNCIA

As medidas de satisfação (e a importância dos atributos correspondentes) têm muito a ver com a definição de sucesso que se deseja dar à rede de negócios. Até porque o próprio conceito de sucesso difere segundo os objetivos que a gestão ou governança de uma rede pretende alcançar com a organização cooperativa.

Lagemann (2004, p. 29) se refere às medidas de sucesso segundo os objetivos das redes, como sendo em base à forma que os pesquisadores pretendem o alcance desses indicadores. Assim, sucesso pode ser uma mensuração em razão do alcance de objetivos dados à rede pelos parceiros; pela valorização de ações; pela sobrevivência (estabilidade) do acordo. Adicionalmente, outros pesquisadores – a exemplo de Das e Teng, citados por esta autora – posteriormente encontraram outras medidas, tal como os ganhos subjetivos (a aprendizagem, por exemplo) ou, ainda, as falhas (ao contrário do sucesso). Lagemann (2004, p. 29) explica, então:

A definição de sucesso baseada no alcance de objetivos dos parceiros é a que possui maior consenso entre os autores (...). O sucesso como sobrevivência (estabilidade) do acordo, por sua vez, é freqüentemente criticado pelos autores, visto que nem sempre os acordos são feitos com o intuito de durarem indefinidamente (ROSS e LORANGE, 1996), como, por exemplo, uma parceria onde o objetivo é o desenvolvimento de um novo produto e que termina assim que se desenvolve este produto (crê-se que isto seja sucesso), o que contraria a visão de sucesso como longevidade. Quanto à estabilidade da rede, Bamford, Gomes-Casseres e Robinson (2003) consideram que existe tendência de a rede mudar com o passar do tempo, levando à instabilidade, porém a estabilidade da rede não deve ser vista como um objetivo, pois apesar das mudanças poderem levar à falha de rede, o sucesso também pode vir junto de instabilidade.

No caso específico desta pesquisa, utiliza-se o grau de satisfação em relação ao alcance dos objetivos como medida de sucesso da rede Brasil Escolar. Esta medida permite a comparação do desempenho entre diferentes redes e inclusive das próprias redes entre si, tanto no que concerne a aspectos objetivos, como subjetivos ou não quantificáveis.

Com base na longa história da Rede de Papelarias Brasil Escolar, durante a qual inúmeras pesquisas foram desenvolvidas a fim de acompanhar os níveis de satisfação/insatisfação dos associados e, assim, proceder aos necessários ajustes de estratégias buscando manter coesa a rede e satisfeitos seus associados, identificaram-se os seguintes indicadores de sucesso que permitem mensurar o desempenho da governança da rede (e desta em si):

- a) Racionalização dos processos de compra;
- b) Otimização de preços e condições junto a fornecedores;
- c) Padronização publicitária;
- d) Aproximação crescente entre os associados e correspondentes trocas de experiências;
- e) Credibilidade junto ao mercado (constatada através da mídia);
- f) Crescimento da rede.

A medida do desempenho da governança da rede, em termos de satisfação/insatisfação dos associados para cada um dos atributos indicados acima (e para outros mais), pode estar relacionada com diversas variáveis, segundo seja o foco teórico que se lhe aplique. Assim, segundo o modelo GAP, de Parasuraman, Zeithalm, Berry (*apud* SÁNCHEZ, VITRIAN, IZQUIERDO, 1998, p. 132), a avaliação pode ser em decorrência da diferença entre o esperado e o percebido pelos clientes (neste caso, os associados à rede), nas seguintes situações:

- a) diferença entre o serviço esperado e o que a direção da rede imagina que o associado espera (fator que pode ser motivado pela falta de comunicação entre a governança da rede e os associados);
- b) diferença entre o que a direção da rede imagina que o associado espera e as especificações que se dá para os serviços (nem sempre a governança da rede atende por completo aquilo que o associado espera);
- c) diferença entre as especificações previstas pela governança da rede e o serviço realizado efetivamente (pode haver diferenças por inúmeras razões);
- d) diferença entre o serviço realizado pela governança da rede e o percebido pelo associado (que é eventual dissonância entre o serviço recebido e o imaginado pelo associado);

- e) diferença entre o serviço esperado pelo associado e recebido (que se constitui na soma dos quatro anteriores, ou seja, a expectativa do associado sobre determinado serviço e o serviço recebido em si).

Optou-se, entretanto, para esta pesquisa, a utilização de uma “matriz de sustentabilidade” adaptada da metodologia do modelo Kano (1984), que basicamente determina os atributos que devem merecer atenção especial dos gestores a fim de alcançar a satisfação do cliente. A referida matriz (veja no próximo capítulo) é do tipo bidimensional, onde a importância é representada pelo eixo  $x$  e o desempenho (satisfação) pelo eixo  $y$ . Assunto que se expõe mais claramente adiante e de maneira prática. Entretanto, vale a pena salientar que, segundo Sánchez, Vitrián e Izquierdo (1998), é complexo o esquema que determina a qualidade para o usuário, uma vez que aborda, segundo David Garvin, cinco grupos de definições, a saber:

- a) Definições transcendententes;
- b) Definições baseadas no produto/serviço;
- c) Definições baseadas no usuário;
- d) Definições baseadas na produção; e
- e) Definições baseadas no valor.

Cada uma dessas variáveis determina um *foco* para o quesito “qualidade”, sob a ótica do cliente, o que torna bastante complexo um estudo aprofundado em todos esses sentidos. Como no presente estudo o que se procura é observar a importância *versus* o desempenho dos serviços de uma rede de negócios, não cabe, aqui, um aprofundamento maior na análise da qualidade proposta por Garvin.

### 3 MÉTODO E TÉCNICA DE PESQUISA

Na seqüência, apresentam-se aspectos da metodologia utilizada no estudo, bem como a natureza do mesmo; sua delimitação; o universo e a amostra para a pesquisa de campo; e as técnicas de coleta dos dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto ao tipo de pesquisa, o estudo pode ser caracterizado como (RICHARDSON, 1999, p. 91):

- a) Exploratório;
- b) Descritivo;

Num primeiro momento, a pesquisa se configura como exploratória, o que, para Richardson (1999, p. 91), são estudos básicos que pretendem a detecção de “alguns aspectos importantes que possam contribuir para a explicação do problema”, ou seja e para esta pesquisa, saber como gerenciar as expectativas para que o associado se mantenha na rede. Como o estudo que aqui se compõe não procura esgotar o tema, mas apenas levantar novas hipóteses para futuros trabalhos, a característica exploratória se mostra ideal para sua realização. Marconi e Lakatos (2000) definem a pesquisa exploratória como estudos que objetivam a formulação de um problema com a finalidade de aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para realização de pesquisas futuras mais precisas ou modificar ou clarificar conceitos. A pesquisa exploratória permite, assim, conhecer as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente estudado, ou seja, da governança de redes de empresas e dos atributos de desempenho desta a fim de atender os objetivos definidos para o estudo: a estruturação de uma matriz de importância e expectativa que permita dar suporte às decisões de governança da rede analisada, a Brasil Escolar.

Num segundo momento, a pesquisa passa a ser descritiva, o que, segundo Richardson (1999, p. 91), é um estudo que pretende descrever aspectos de uma população “ou analisar a distribuição de determinadas características ou atributos”. Portanto, neste segundo momento, a pesquisa descreve, mediante a apresentação da fundamentação teórica sobre o tema, as características que envolvem as redes de empresas, suas peculiaridades, seus atributos básicos e seus fatores críticos de sucesso.

No caso desta investigação, verificou-se a relação entre as práticas gestoras (*governance*) defendidas pela alta direção da rede e as expectativas alimentadas pelos associados e ex-associados da mesma, a fim de verificar se há aderência entre elas.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo e a amostragem, objetos deste estudo, compõem-se, o primeiro, das micro, pequenas e médias papelerias varejistas do País; já o segundo, foi assim dividido:

- a) Amostra censitária, formada por 75 associadas da rede Brasil Escolar. A análise desta amostra buscou detectar quais os serviços principais que a governança da rede deve priorizar, classificando-os dentro dos quadrantes da Matriz de Sustentabilidade – veja adiante, neste capítulo – a fim reorientar seus esforços estratégicos e direcionar seus recursos de acordo com a importância dos serviços prestados (em razão das respostas dos entrevistados em geral).
- b) Amostra censitária, composta por 53 ex-associados da rede, que solicitaram desligamento do sistema associativo entre janeiro de 2004 e dezembro de 2005. Buscou-se mediante a análise desta amostra e em base à Matriz de Sustentabilidade, por que ou quais os motivos que levaram essas organizações a se desligarem da rede, o que, em suma, representa indicadores que precisam ser corrigidos de imediato, para melhorar e fortalecer a performance da rede Brasil Escolar.

Os questionários foram enviados a ambas as amostras (todos os 556 associados da Rede Brasil Escolar, dos quais 75 associados – 13,5% da amostra – responderam aos questionários), por meio eletrônico (Internet/mensagem de e-mail), com uma solicitação identificando o escopo da pesquisa, a instituição para a qual estava sendo realizada e o curso de pós-graduação, em nível de mestrado, correspondente, agradecendo pelo preenchimento dos mesmos dentro do prazo estipulado, não tendo havido qualquer indicação, da parte destes, em relação à eventual falta de compreensão de alguma questão – subentendendo-se, portanto, que os questionários foram respondidos em base à total compreensão das questões.

Vencido referido prazo, contactou-se via telefônica ou eletrônica aqueles que ainda não tinham devolvido o questionário preenchido, a fim de completar o levantamento de dados. Todos os destinatários responderam à pesquisa.

Mediante a confrontação dos dados coletados junto a estas duas amostras, se teve a

possibilidade de avaliar o nível de aderência entre as estratégias gestoras da rede em análise (corpo diretivo, governança), os determinantes e atributos de desempenho, os níveis de satisfação com os serviços prestados e as expectativas nesse sentido, por parte dos associados, ex-associados e não-associados.

### 3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DOS DADOS

Inicialmente, procedeu-se à análise da bibliografia pertinente ao tema, retirando da mesma conceitos, definições e exemplos que pudessem fundamentar o estudo de campo. No momento seguinte, implementou-se o estudo de campo, mediante a consulta junto a duas amostras, conforme se verá adiante. Adicionalmente, buscaram-se fundamentos numa pesquisa de índole documental, que analisou documentos históricos da rede Brasil Escolar, objeto de fundo deste estudo. Na justificativa deste trabalho (Introdução), fundamenta-se o porquê da escolha da Rede Nacional de Papelarias Brasil Escolar, para utilizar-se a mesma como estudo de fundo.

No Apêndice A, encontram-se as ferramentas aplicadas para a coleta dos dados em campo, tendo sido previamente testadas junto a uma amostra-piloto para verificação e validação das mesmas. Os resultados desta análise-piloto, realizada junto a seis (06) empresas da categoria “Associados” e cinco (05) empresas da categoria “Ex-Associados”, permitiram os necessários ajustes para a elaboração definitiva dos questionários e sua subsequente aplicação junto às amostras.

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram dois questionários – um para cada amostra – visando levantar dados e informações dentro da conformação de uma análise qualitativa, para o que foram compostos por questões abertas e fechadas, sendo todos estruturados. A estrutura de cada uma das ferramentas é a seguinte:

- **Amostra de “Associados” da Rede:** procurou saber: (i) o nível de satisfação/insatisfação do associado em relação aos serviços prestados pela rede (escala Lickert); (ii) o serviço mais importante (crítico), caso deixe de ser oferecido, o associado desliga-se do quadro associativo (múltipla escolha); (iii) a indicação de vantagens e/ou benefícios da rede em busca da criação de vantagens competitivas (múltipla escolha); (iv) as necessidades e desejos, em relação à operação como um todo (descritiva).
- **Amostra de “Ex-Associados” da Rede:** procurou saber: (i) o motivo do

desligamento da rede (aberta); (ii) vantagens e/ou benefícios que poderiam atrair o ex-associado a voltar para a rede (múltipla escolha) e (iii) comentários, sugestões, críticas etc. (aberta).

### 3.4 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

As delimitações do estudo basearam-se nos seguintes parâmetros:

- a) Na localização temporal, a análise foi atual (2005), ou de corte transversal, embora tenha sido observada a resenha histórica do desenvolvimento e desempenho da rede objeto deste estudo – a rede Brasil Escolar;
- b) Na localização geográfica, o alcance foi em nível nacional, já que abordou organizações localizadas em diversas regiões do País;
- c) No tocante ao aspecto generalizante do estudo, em princípio pretendeu-se que seus resultados pudessem vir a ser aplicados em toda e qualquer rede varejista, indistintamente, porém considerando-se as peculiaridades de cada segmento de mercado. Todavia, observada dimensão da amostra, desde já se esclarece que não se pretende a generalização do estudo, pois demandaria uma amostra ampliada substancialmente.

Neste sentido, a contribuição científica está representada fundamentalmente por um modelo de diagnóstico de governança para implementação em redes de empresas, com base empírica (Rede Brasil Escolar) e complementada e fundamentada com base nos dados coletados através dos instrumentos de coleta de dados em campo.

Na seqüência apresentam-se os testes de validação das ferramentas de coleta de dados (Apêndice A, aplicada, e Apêndice B, sugerida como modelo), bem como comentários pertinentes derivados da análise dos dados coletados nestes testes e, complementarmente, expõe-se um perfil resumido da Rede de Papelarias Brasil Escolar, a título de contextualizar sua validade de uso para esta pesquisa.

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em relação ao tratamento dos dados, estes, para sua análise foram agrupados em dois conjuntos específicos: (a) o material referencial bibliográfico, que, já devidamente coletado,

mereceu análise individualizada, seleção e consolidação das informações pertinentes à fundamentação do trabalho; (b) o material coletado em campo através dos instrumentos de coleta de dados, submetendo-o a tratamento analítico qualitativo. Os parâmetros da estatística descritiva foram utilizados para comparar as respostas dos pesquisados buscando analisar o grau de concordância/discordância e a importância atribuída aos fatores críticos de sucesso e às outras variáveis identificadas no primeiro conjunto que fundamenta a pesquisa (referencial bibliográfico). Adicionalmente, procedeu-se à análise do grau de confiabilidade e validade dos dados coletados, obtidos a partir das informações e comentários adicionais formulados pelos diversos participantes envolvidos na pesquisa. Estes foram analisados pelo pesquisador em consonância com o estabelecido na fundamentação teórica do trabalho e na sua percepção decorrente da análise de outras respostas, do conteúdo das entrevistas realizadas, da análise documental e da observação não participante.

Na seqüência, expõem-se os constructos em suas estruturas conceituais:

- **Matriz de Sustentabilidade:** matriz gráfica formada por quatro quadrantes divididos por dois eixos, sendo o eixo *x* correspondente ao nível de importância dos atributos, numa escala de 0 (baixa importância) a 10 (alta importância), e o eixo *y* correspondente ao nível de satisfação com o desempenho dos atributos, numa escala de 0 (baixa satisfação) a 10 (alta satisfação).
- **Índice de satisfação:** indicador calculado mediante a fórmula  $I = M + A - B$  (resultado da soma aritmética das variáveis [V] a seguir, sendo M [mediano, padrão mínimo de serviço esperado], A [alto, possui atratividade, se constitui em vantagem competitiva], B [baixo, rejeição, insatisfação em relação aos serviços prestados]).
- **Serviços essenciais (matriz de sustentabilidade):** são os serviços mensurados mediante a relação de importância *versus* satisfação, que, inexistindo, podem provocar a saída do cliente da rede.

Para melhor entendimento do trabalho a ser realizado, relaciona-se abaixo, o constructo das questões com os objetivos específicos. Foram criados 2 instrumentos de coleta de dados a serem aplicados conforme definido no universo e amostra: com associados e ex-associados (veja Apêndices). (Quadro 6)

<b>Objetivo</b>	<b>Instrumento de Tratamento</b>	<b>Observações</b>
Determinar o nível de satisfação dos associados da rede com os serviços prestados.	- Pesquisa de campo COM ASSOCIADOS da rede, para verificar o nível de satisfação. <b>(PARTE 1)</b>	Aplicação de questionário, com a utilização da escala de Likert.
Determinar o(s) serviço(s) crítico(s) da rede.	- Pesquisa de campo COM ASSOCIADOS da rede, para verificar qual (is) do(s) serviço(s) atualmente prestado(s) é/são crítico(s), ou seja, qual ou quais deles se deixassem de existir ocasionaria(m) a saída do associado do sistema cooperativo. <b>(PARTE 2)</b>	Aplicação de questionário, com questões objetivas com a opção de múltipla escolha.
Determinar quais as principais vantagens e/ou benefícios que uma rede deveria oferecer para criar vantagens competitivas?	- Pesquisa de campo COM ASSOCIADOS, <b>(PARTE 3)</b> e EX-ASSOCIADOS <b>(PARTE 6)</b>	Aplicação de questionário com questões objetivas com a possibilidade de escolher até três opções.
Determinar quais os motivos que ocasionaram a saída do sistema de rede.	- Pesquisa com EX-ASSOCIADOS <b>(PARTE 5)</b> .	Aplicação de questionário com duas questões abertas (uma para sugestões etc.) e uma questão objetiva com a possibilidade de escolher até três opções.
Levantamento de sugestões, críticas e reclamações para o direcionamento de ações de melhoria por parte da governança da rede.	- Pesquisa de campo COM ASSOCIADOS e EX-ASSOCIADOS para descobrir ações a serem contempladas pela governança <b>(PARTE 4)</b> e <b>(PARTE 7)</b> .	Aplicação de questionário com pergunta aberta – <i>“Em sua opinião, quais as principais vantagens e/ou benefícios que a rede deveria se focar para fortalecer a capacidade de criar vantagens competitivas? (três alternativas a escolher)”</i> .

#### **Quadro 6 – Síntese da pesquisa proposta**

Fonte: Pesquisador (2007).

### 3.6 TESTES ESTATÍSTICOS DAS FERRAMENTAS DE COLETA DE DADOS

Aplicaram-se as ferramentas de coleta de dados (Apêndice A) numa amostra-piloto escolhida ao acaso, dentre os associados da Rede Brasil Escolar, os quais não fizeram parte da pesquisa final. O escopo dos testes estatísticos foi o de verificar a perfeita compreensão das questões e também, de observar se os resultados alcançados atendem ao definido nos objetivos deste estudo.

Inicialmente e a título ilustrativo, expõe-se a chamada “Matriz de Sustentabilidade”, que serve como modelo para a avaliação da relação entre *importância* e *desempenho*, bastante similar à matriz proposta por Martilla e James (1977, p. 77-79), os quais dividem em quatro quadrantes os indicadores de satisfação de clientes, relacionando atributos com seu desempenho.

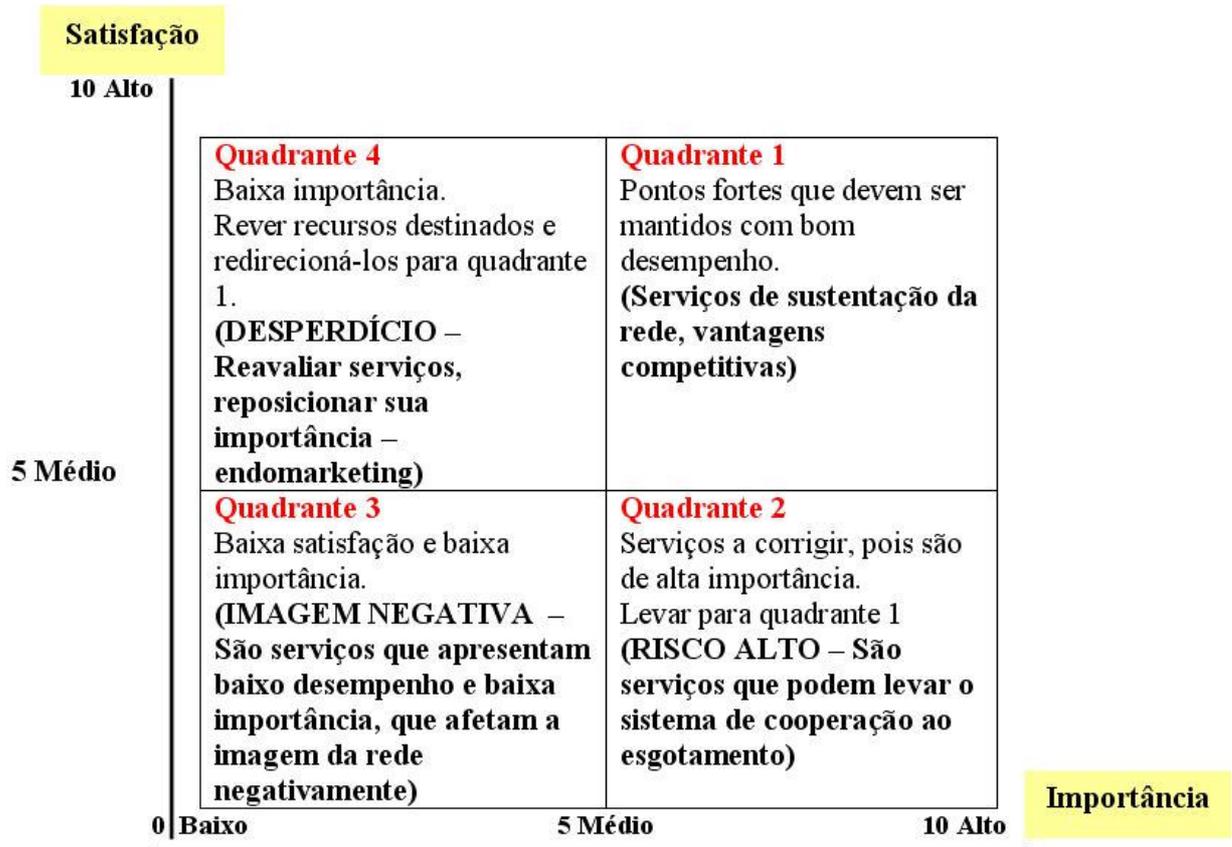
Na matriz destes autores, agora adequada ao caso específico deste estudo, o quadrante 1 (superior direito) indica os pontos fortes que devem ser mantidos com bom desempenho (vantagem competitiva); o quadrante 2 (inferior direito) indica os serviços a corrigir (alta importância, devem ser levados ao quadrante 1 – RISCO ALTO – podem levar o sistema da rede ao esgotamento); o quadrante 3 (inferior esquerdo) indica serviços de baixa importância e baixa satisfação, (AFETAM A IMAGEM); e o quadrante 4 (superior esquerdo) que indica os serviços de baixa importância, impondo a revisão dos recursos e o redirecionamento para o quadrante 1 (DESPERDÍCIO – Reavaliar serviços, reposicionar sua importância – *endomarketing*).

Os serviços pesquisados (Quadro 7 e Figura 6) foram os seguintes:

1. Fornecimento de preços & negociações para compras
2. Oficina de Criação Publicitária;
3. Cartas, informativos e análises conjunturais da Presidência;
4. Assessoria de imprensa;
5. Consultoria de procedimentos (assessoria jurídica, contábil e comercial);
6. Realização de 2 encontros nacionais
7. Comercialização de materiais de merchandising

**Quadro 7 – Relação de atributos pesquisados**

Fonte: Pesquisador (2007).



**Figura 6 – Identificação dos quadrantes da Matriz de Sustentabilidade.**

Fonte: elaborado pelo autor sob orientação do prof. Wilhelm com base em Martilla e James (1977).

Aplicada a Matriz de Sustentabilidade (Figura 6) a este estudo específico, poderá ser representada graficamente, já definidos os atributos analisados de acordo com as ferramentas de coleta de dados aplicadas no teste-piloto.

Os indicadores avaliados no teste-piloto estão referidos na Figura 6, usando-se a satisfação como parâmetro-matriz, em relação ao desempenho desses serviços executados pela Rede Brasil Escolar e sob a ótica dos Associados.

No caso dos ex-associados, a matriz de sustentabilidade aplicada aos resultados obtidos junto a esta amostra apenas ratifica a importância de determinados serviços como sendo vitais à sobrevivência da rede.

A seguir, expõem-se os testes-piloto para cada amostra, com suas respectivas análises, dentro dos parâmetros já destacados acima e com base na Matriz de Sustentabilidade.

### 3.6.1 Teste-Piloto com a amostra de “Associados”

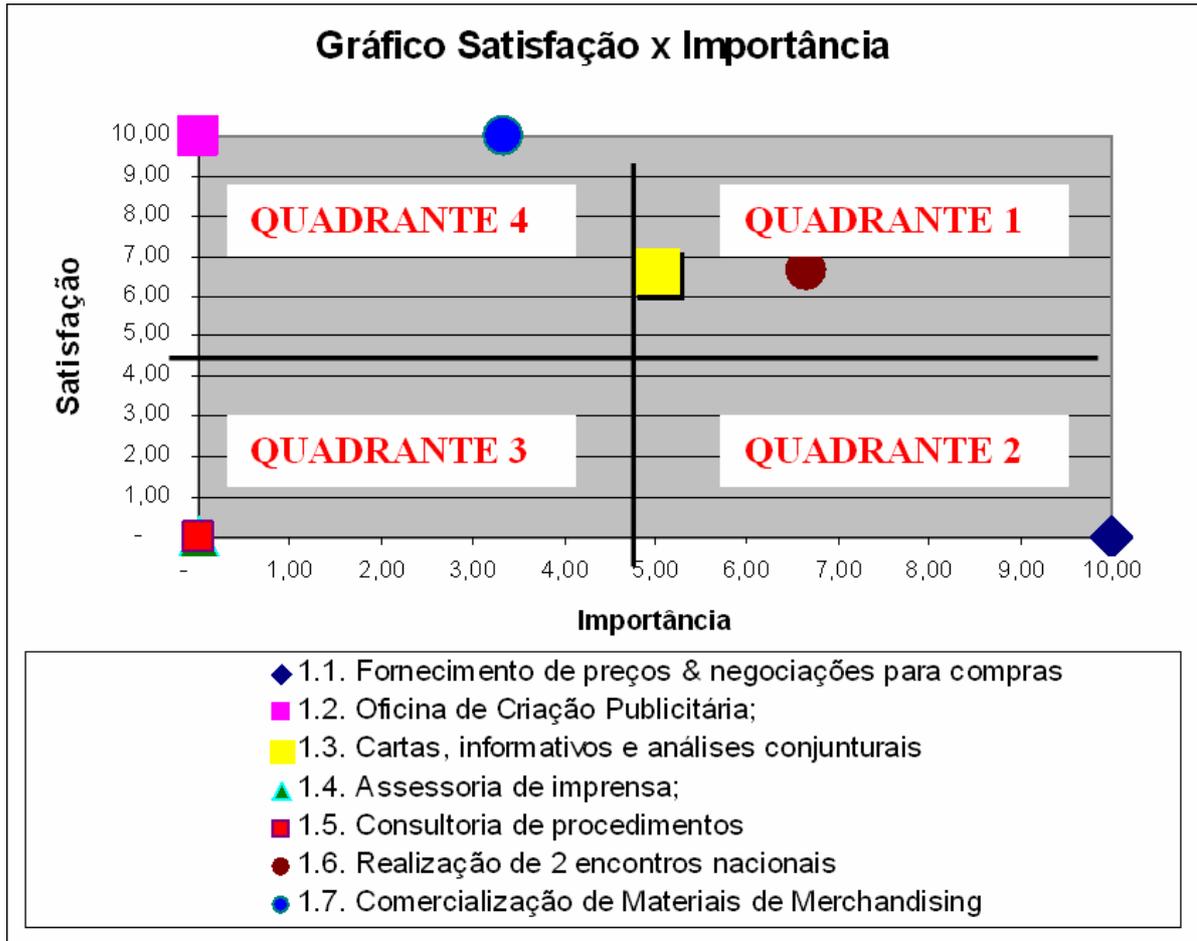
A ferramenta exposta no Apêndice A foi testada analisando-se os resultados obtidos no teste-piloto.

Tais resultados indicaram, em suma, que: (a) a Central de Compras (localizada no quadrante 2 da matriz de sustentabilidade, portanto seu desempenho representando alto risco e urgente necessidade de reformulação) é o ponto crítico das redes; (b) as Cartas, Informativos e Análises Conjunturais da Presidência (localizada na interseção entre os quadrantes 1 e 4, portanto entre os pontos fortes que devem ser mantidos e aqueles de baixa importância – desperdício – respectivamente), podem merecer uma re-análise a fim de definir seu verdadeiro lugar na matriz; (c) a Realização de 2 Encontros Nacionais para Troca de Experiências (localizada no quadrante 1 da matriz, portanto um ponto forte e que deve ser mantido) representa outro indicativo de competitividade que merece especial atenção, não só mantendo-o como também, aprimorando-o.

Assim, uma análise parcial com base na Matriz de Sustentabilidade (Figura 6) e com o escopo de expor, claramente, o método de análise utilizado nos tratamentos dos dados finais, permite observar que:

- a) O ponto mais crítico no desempenho da Rede em estudo se situa no quadrante 2 (serviços a corrigir – alta importância – risco alto) e se refere, justamente, ao fornecimento de preços & negociações para compras. A bibliografia e os exemplos citados são bastante claros no tocante à importância elevada deste item, nos níveis de competitividade de uma rede e em sua sobrevivência. Embora o teste-piloto não seja conclusivo, em se repetindo este resultado na análise final, ter-se-á um identificador de falha grave no desempenho deste quesito.
- b) O quadrante 3 demonstra que os serviços de assessoria de imprensa e consultoria de procedimentos, além da baixa importância estão causando baixa satisfação (risco médio, imagem negativa). É necessário reavaliar os serviços ou até mesmo extingui-los.
- c) O quadrante 4 (baixa importância – desperdício) mostra que os serviços da oficina de criação publicitária e a comercialização de materiais de merchandising possuem alto nível de satisfação, porém são de baixa importância, indicando necessidade de se reverem os recursos destinados a estes serviços para redirecioná-los aos serviços do quadrante 1;

- d) Por fim, o quadrante 1 mostra que a realização de 2 encontros nacionais está bem situada – um ponto forte que deve ser mantido –, enquanto as cartas, informativos e análises conjunturais, embora também ponto forte, está situado no limiar entre este quadrante e o 4, devendo receber atenção (por ser uma vantagem competitiva) no sentido de deslocar esse serviço mais claramente no quadrante 1. (Gráfico 1)



**Gráfico 1 – Matriz de Sustentabilidade e os resultados do teste**

Fonte: Pesquisador (2007).

O Gráfico 1 acima (Satisfação *versus* Importância), derivado das análises do teste-piloto, demonstra que a ferramenta desenvolvida para mensuração dos atributos atende o objetivo proposto neste trabalho, ou seja, permitir o mapeamento dos serviços dentro dos quatro quadrantes que compõem a Matriz de Sustentabilidade. Por outro lado – e como análise final da amostra-piloto – tem-se a confirmação da validade desta ferramenta de coleta de dados como passível de aplicação a qualquer tipo de rede, quando da necessidade de se realizar um diagnóstico sobre a competitividade, a satisfação dos associados e o desempenho da governança em redes de empresas.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresenta-se, neste capítulo, inicialmente a caracterização sumarizada da empresa-exemplo e, em seguida, a análise dos resultados, expostos através de tabelas e gráficos ilustrativos, iniciando-se a exposição pelos resultados alcançados junto à amostra de associados.

### 4.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DO ESTUDO (BRASIL ESCOLAR)

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, onde 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.

Daí iniciou-se a Brasil Escolar, com 37 empresários de papelarias/livrarias de vários estados, 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 16 anos de atuação, 558 lojas associadas e faturamento conjunto de R\$ 641,1 milhões em 2005, consolidou-se como a maior rede de papelarias da América Latina, unindo empresas de caráter individual e reunindo pessoas com três objetivos em comum:

- a) Comprar em conjunto pelos melhores preços;
- b) Aprender e ensinar, mútua e reciprocamente;
- c) Evoluir solidariamente, convergentes que são.

Na seqüência, expõem-se as principais características da rede, mostrando sua organização, estrutura, funcionamento, estratégias e benefícios para os associados da mesma.

#### 4.1.1 Estrutura organizacional e operacional

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 por que da rede. A gestão precisa ser eficiente, gerar resultados e ao mesmo tempo não pode pesar no bolso do associado, nem que ele precise despender 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, 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), são as tarefas adicionais deste staff gestor.*

#### 4.1.2 As vantagens de uma 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 de fundamental importância para toda e qualquer rede de empresas, pois é a partir desta central que se alcançam vantagens competitivas para os associados cooperativados em rede. A Central de Compras atende todos os associados, visando buscar, através do aumento do volume de compras, a diminuição do preço de custo, além de outras vantagens comerciais, como prazo para pagamento, entregas programadas, auxílio nas campanhas de vendas, treinamento da equipe de atendimento, entre outras.

A diretoria da Central de Compras reúne-se todas as 4<sup>a</sup> 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, fica muito 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 a Central de Compras, ora em apreço, onde as mercadorias são faturadas e enviadas diretamente do fabricante para os lojistas associados, e por isso, não existe nenhuma tributação. O associado paga somente uma mensalidade 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). Sem dúvida, 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 a o volume negociado tem aumentado de ano para ano, e desta forma garante 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. E ela pode ser vencida sim, basta existir alguns pré-supostos básicos como:

- a) **Alto 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 site 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 derivar em vantagens competitivas compartilhadas.

#### 4.1.3 Quadro associativo e estratégias conjuntas

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 etc.

Privilegiou-se, enfim, uma estratégia de rede onde, 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. Sem dúvida, a concentração de empresas participantes da Brasil Escolar, são as 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.

#### 4.1.4 Serviços prestados para os associados e orientações comerciais

A Brasil Escolar, desde a sua fundação, procura fornecer os melhores serviços para ajudar seus associados a melhorar a *performance* de suas empresas. Primeiro, foi a tabela de preços comparativos, muito útil na época de inflação; depois disso, foi criada uma série de serviços, com base em pesquisas junto aos associados, para verificar o grau de importância e possíveis soluções que estaria gerando aos integrantes da rede.

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 afetarão 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 os principais acertos de uma papelaria em determinada região, para todo o Brasil. Este intercâmbio de informações e experiências de sucesso garante ao associado um melhor e maior desempenho frente aos seus concorrentes locais. Tal desempenho é demonstrado pela pesquisa realizada no 1º semestre deste ano (2005), onde 89,5% tiveram crescimento nas vendas em comparação com o ano anterior.

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

#### 4.1.4.2 Equipes de apoio

A formação da equipe de apoio é outro ponto que a gestão da rede oferece aos seus pares, disseminando-se, hoje, 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”.

#### 4.1.4.3 Assessorias contábil, jurídica e de imprensa

Importantes ferramentas para a gestão conjunta da rede, estas assessorias valorizam o grupo e colaboram para o melhor desempenho de todos os Associados, minimizando custos.

Neste sentido, a Brasil Escolar oferece os 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.

Não é outra a ação em termos da Assessoria de Imprensa, a fim de facilitar e massificar a comunicação da rede com seus clientes e com o próprio mercado. Ou, ainda, dos 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, adequadas aos seus mercados específicos.

Desta forma, impera somente o espírito da convergência – entre as pessoas –, o que supera em muito, o espírito de concorrência entre empresas, que, no nosso caso, praticamente é inexistente devido ao modelo criado, de possuir um único associado para cada agrupamento de 100 mil habitantes.

#### 4.1.4.4 Ações convergentes

Não havia no mercado 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. 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.

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.

Também decorrente da Ação Convergente, foram constituídas o CTO – Centro de Treinamento Operacional - 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.

#### 4.1.4.5 Reuniões com os associados

Normalmente são duas reuniões anuais com o corpo associativo, que coincide com os Encontros de Papelaria, onde são apresentados os resultados atingidos no semestre anterior, bem como traçar 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, aprovarem investimentos e estruturar planos de melhoria.

A convocação se dá através de carta registrada para todos os sócio-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 e o local das reuniões sempre é na cidade de São Paulo.

#### 4.1.4.6 Relacionamento em nível de 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 bons frutos. O estreito relacionamento entre fornecedor/central de compras ajuda muito no desenvolvimento de negócios sólidos, bem como na busca contínua de melhorar ainda mais os resultados colhidos

até o momento. A prática de uma simples 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 muito maiores. E através das Ações Convergentes, iniciadas no ano de 1999, tem feito encontros com os seus fornecedores na ânsia de conhecer os seus problemas (pesquisas estruturadas), para em conjunto, construir soluções como, por exemplo, a criação de banco de dados para indicação dos melhores representantes comerciais. Também o CTO – Centro de Treinamento Operacional é fruto deste relacionamento aberto e franco, onde todos os envolvidos no processo têm ganhado com isso, seja o fornecedor, o associado e, logicamente, a Central de Compras.

O fator preço continua sendo importante, mas promover uma cultura de parceria duradoura com os fornecedores é um desafio diário. Basta imaginar, que todo dia há algum fabricante “liquidando” preços e se não houver um forte direcionamento da área comercial para negociações sérias, corre-se o risco de arranhar a imagem da rede, virando apenas “um comprador de galinhas mortas”, e isso não é um bom adjetivo para um grupo de empresários, seja de qual ramo for. Há, porém, de se preocupar muito fortemente com o bom relacionamento central de compras *versus* fornecedores.

## 4.2 RESULTADOS DA AMOSTRA COM ASSOCIADOS

A pesquisa com a amostra de associados procurou saber quais os serviços que merecem maior atenção da administração da rede (em que quadrantes da matriz de sustentabilidade esses serviços se enquadram), a fim de proceder aos ajustes de estratégias e manter os associados na rede e, mais do que isso, com um nível de satisfação elevado em relação ao desempenho desses serviços.

Os resultados são analisados parcialmente, ou seja, cada questão em separado, com seus respectivos quadros, tabelas e gráficos, para, ao final, discutir-se o conjunto das respostas.

A seguir, o Quadro 8 da fórmula que orientou esta parte da análise:

<b>ÍNDICE DE SATISFAÇÃO: <math>I = M + A - B</math></b>
<b>I</b> = resultado da soma aritmética das variáveis (V) a seguir;
<b>M</b> = (mediano: de acordo com a expectativa);
<b>A</b> = (alto: Acima da expectativa) criando vantagem competitiva;
<b>B</b> = (baixo, Abaixo da expectativa ou não atende) criando desvantagem competitiva;
<b>Observação:</b> Para efeito de cálculo, só foram considerados votos válidos cujos associados utilizam os serviços, deixando à margem aqueles que não utilizam ou ainda não tem condições de avaliar o serviço e os que deixaram a questão em branco.

### **Quadro 8 – Fórmula para cálculo do índice de satisfação**

Fonte: Pesquisador (2007).

Inicialmente e em ordem de compreensão de fatores determinantes da matriz de sustentabilidade, abordam-se os resultados dos serviços que geram satisfação (quadrantes superiores da referida matriz).

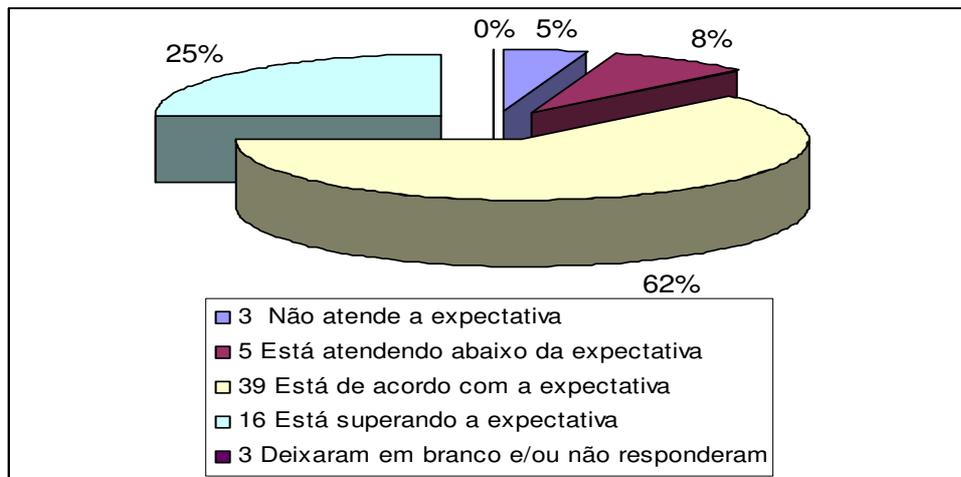
#### 4.2.1 Serviços que geram satisfação – Quadrantes superiores da matriz de sustentabilidade

Nestes quadrantes situaram-se três serviços como a seguir expostos na Tabela 1 e Gráfico 2, com seus respectivos resultados:

**Tabela 1 – Satisfação com desempenho dos serviços prestados – Realização de 2 encontros nacionais**

%	Freq.	1.6. Realização de 2 encontros nacionais (troca de experiências);	Votos Válidos	V	%
12,0%	9	Não utiliza ou ainda não tem condições de avaliar o serviço			
4,0%	3	Não atende a expectativa	3	<b>B</b>	4,8%
6,7%	5	Está atendendo abaixo da expectativa	5		7,9%
52,0%	39	Está de acordo com a expectativa	39	<b>M</b>	61,9%
21,3%	16	Está superando a expectativa	16	<b>A</b>	25,4%
4,0%	3	Deixaram em branco e/ou não responderam			
100,0%	75	<b>Total</b>	63		100,0%
					<b>75%</b>
		<b>Fórmula Geral do Índice de Satisfação: <math>I = M + A - B \Rightarrow</math></b>	<b>I6</b>		<b>74,6%</b>

Fonte: Pesquisador (2007).



**Gráfico 2 – Realização de 2 encontros nacionais**

Fonte: Pesquisador (2007).

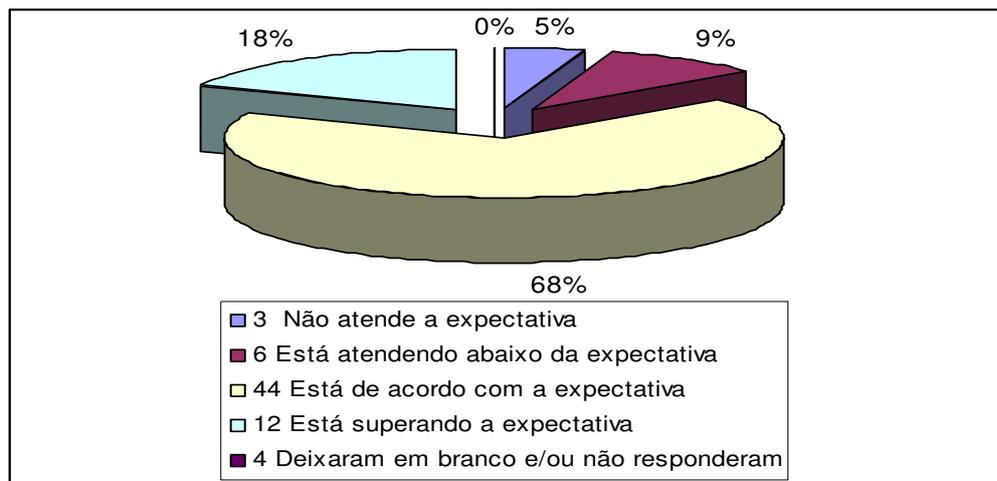
A realização de 2 encontros nacionais para a troca de experiências ocupa lugar de destaque – no sentido da satisfação dos entrevistados –, indicando a necessidade de se manter esses níveis de satisfação e, mais do que isso, aprimorar esse serviço.

Acompanhando similar nível de satisfação, situam-se no quadrante 4 (superior esquerdo) os serviços referentes às cartas, informativos e análises conjunturais da Presidência, mostrando seus altos níveis de satisfação, embora o quadrante indique baixa importância, devendo, portanto, ser redirecionado via estratégias para o quadrante 1. (Tabela 2 e Gráfico 3)

**Tabela 2 – Satisfação com desempenho dos serviços prestados – Cartas, informativos...**

%	Freq.	1.3. Cartas, informativos e análises conjunturais da Presidência;	Votos Válidos	V	%
8,0%	6	Não utiliza ou ainda não tem condições de avaliar o serviço			
4,0%	3	Não atende a expectativa	3	<b>B</b>	4,6%
8,0%	6	Está atendendo abaixo da expectativa	6		9,2%
58,7%	44	Está de acordo com a expectativa	44	<b>M</b>	67,7%
16,0%	12	Está superando a expectativa	12	<b>A</b>	18,5%
5,3%	4	Deixaram em branco e/ou não responderam			
100,0%	75	Total.	65		100,0%
					72%
		<b>Fórmula Geral do Índice de Satisfação: <math>I = M + A - B \Rightarrow</math></b>	<b>I3</b>		<b>72,3%</b>

Fonte: Pesquisador (2007).



**Gráfico 3 – Cartas, informativos e análises conjunturais da Presidência**

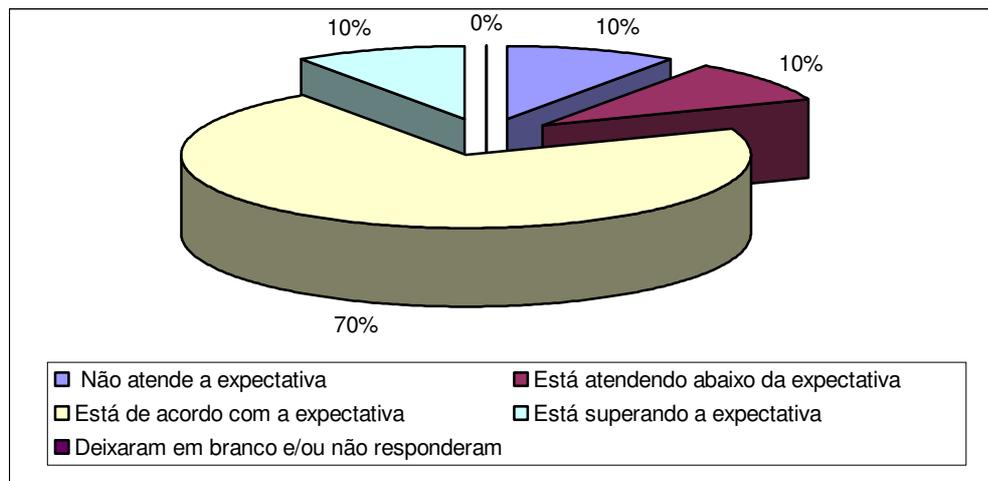
Fonte: Pesquisador (2007).

O terceiro serviço localizado nos quadrantes de satisfação (neste caso também no quadrante 4) foi o da oficina de criação publicitária. As respostas a esta questão mostram que praticamente a metade da amostra está satisfeita, pois o serviço “está de acordo com a expectativa”. Saliente-se, contudo, que há um percentual considerável (na amostra) que não utiliza estes serviços (20%). (Tabela 3 e Gráfico 4)

**Tabela 3 – Satisfação com desempenho dos serviços prestados – Oficina de criação...**

%	Freq.	1.2. Oficina de Criação Publicitária;	Votos Válidos	V	%
20,0%	15	Não utiliza ou ainda não tem condições de avaliar o serviço			
6,7%	5	Não atende a expectativa	5	<b>B</b>	9,6%
6,7%	5	Está atendendo abaixo da expectativa	5		9,6%
49,3%	37	Está de acordo com a expectativa	37	<b>M</b>	71,2%
6,7%	5	Está superando a expectativa	5	<b>A</b>	9,6%
10,7%	8	Deixaram em branco e/ou não responderam			
100,0%	75	Total.	52		100,0%
					<b>62%</b>
		<b>Fórmula Geral do Índice de Satisfação: <math>I = M + A - B \Rightarrow</math></b>	<b>I2</b>		<b>61,5%</b>

Fonte: Pesquisador (2007).



**Gráfico 4 – Oficina de criação publicitária**

Fonte: Pesquisador (2007).

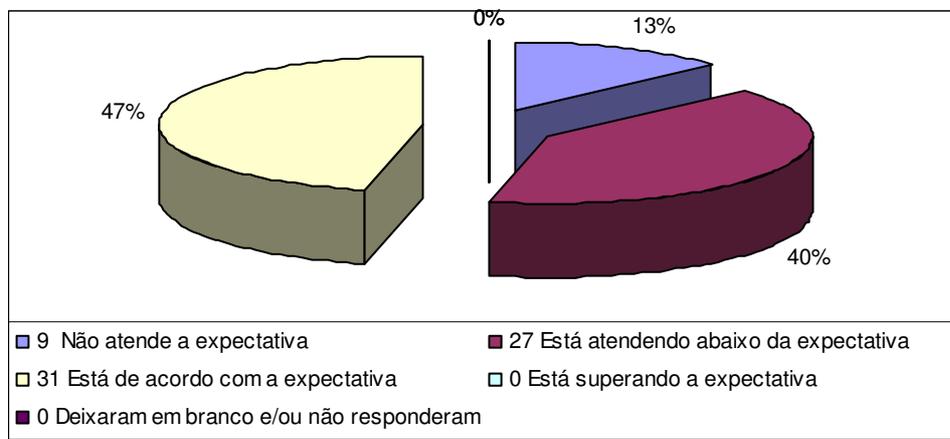
#### 4.2.2 Serviços que geram baixa satisfação – Quadrantes inferiores da matriz de sustentabilidade

Na sequência expõem-se aqueles serviços que geram baixa satisfação, localizados na parte inferior da matriz de sustentabilidade. Neste enquadramento, foram localizados quatro tipos de serviços que, a seguir, são apresentados com suas tabelas de resultados e respectivos gráficos. (Tabela 4 e Gráfico 5)

**Tabela 4 – Satisfação com desempenho dos serviços prestados – Fornecimento de preços...**

%	Freq.	1.1. Fornecimento de preços & negociações para compras conjuntas via e-commerce (Central de Compras);	Votos Válidos	V	%
10,7%	8	Não utiliza ou ainda não tem condições de avaliar o serviço			
12,0%	9	Não atende a expectativa	9	<b>B</b>	13,4%
36,0%	27	Está atendendo abaixo da expectativa	27		40,3%
41,3%	31	Está de acordo com a expectativa	31	<b>M</b>	46,3%
0,0%	0	Está superando a expectativa	0	<b>A</b>	0,0%
0,0%	0	Deixaram em branco e/ou não responderam			
<b>100,0%</b>	75	Total.	67		100,0%
					<b>-7%</b>
		<b>Fórmula Geral do Índice de Satisfação: <math>I = M + A - B \Rightarrow</math></b>	<b>I1</b>		<b>0,0%</b>

Fonte: Pesquisador (2007).



**Gráfico 5 – Fornecimento de preços & negociações para compras conjuntas**

Fonte: Pesquisador (2007).

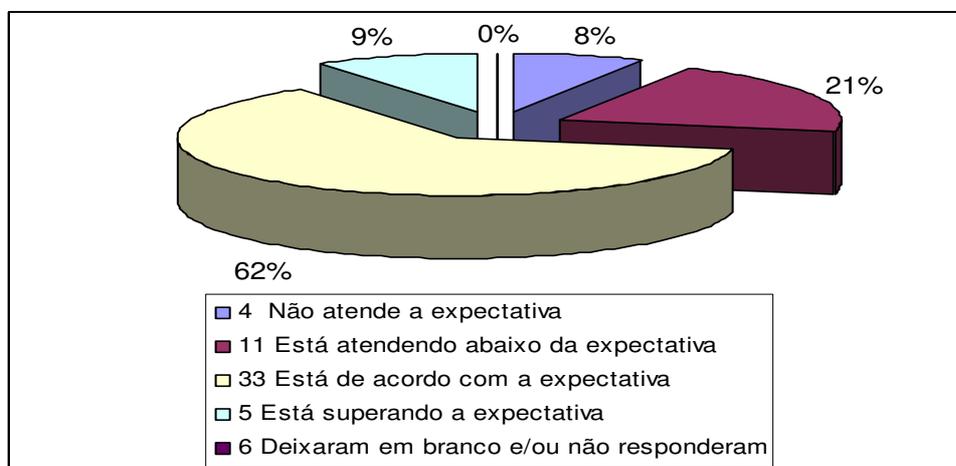
Observa-se pelos resultados acima, que as respostas apontam certa insatisfação com o desempenho da governança neste item, constatada pela soma dos índices “não atende às expectativas” e “está atendendo abaixo das expectativas” – embora o nível de insatisfação não seja expressivo, quando comparado às respostas que afirmam estar “de acordo com as expectativas”. Há praticamente um empate técnico entre os entrevistados. Contudo, em sendo um serviço já definido como vital para a sustentação da rede, tal resultado parece indicar a necessidade de se reverem estratégias operacionais e logísticas na função deste serviço.

Na prática, a estratégia de compras conjuntas, abordada neste estudo em diversos momentos, tem se mostrado elemento essencial à coesão de uma rede de empresas, pois parece ser neste tipo de serviço que reside um dos principais (se não o principal) pontos de poder de barganha que faz com que uma rede passe a ser mais competitiva como conjunto, do que se suas partes agissem isoladamente. Eis o motivo de maior observância a estes índices. (Tabela 5 e Gráfico 6)

**Tabela 5 – Satisfação com desempenho dos serviços prestados – Comercialização de materiais de merchandising**

		<b>1.7. Comercialização de Materiais de Merchandising (faixas, cartazes, camisetas, etc.);</b>	<b>Votos Válidos</b>	<b>V</b>	<b>%</b>
21,3%	16	Não utiliza ou ainda não tem condições de avaliar o serviço			
5,3%	4	Não atende a expectativa	4	<b>B</b>	7,5%
14,7%	11	Está atendendo abaixo da expectativa	11		20,8%
44,0%	33	Está de acordo com a expectativa	33	<b>M</b>	62,3%
6,7%	5	Está superando a expectativa	5	<b>A</b>	9,4%
8,0%	6	Deixaram em branco e/ou não responderam			
100,0%	75	<b>Total.</b>	53		100,0%
					<b>43%</b>
		<b>Fórmula Geral do Índice de Satisfação: <math>I = M + A - B \Rightarrow</math></b>	<b>I6</b>		<b>43,4%</b>

Fonte: Pesquisador (2007).



**Gráfico 6 – Comercialização de materiais de merchandising**

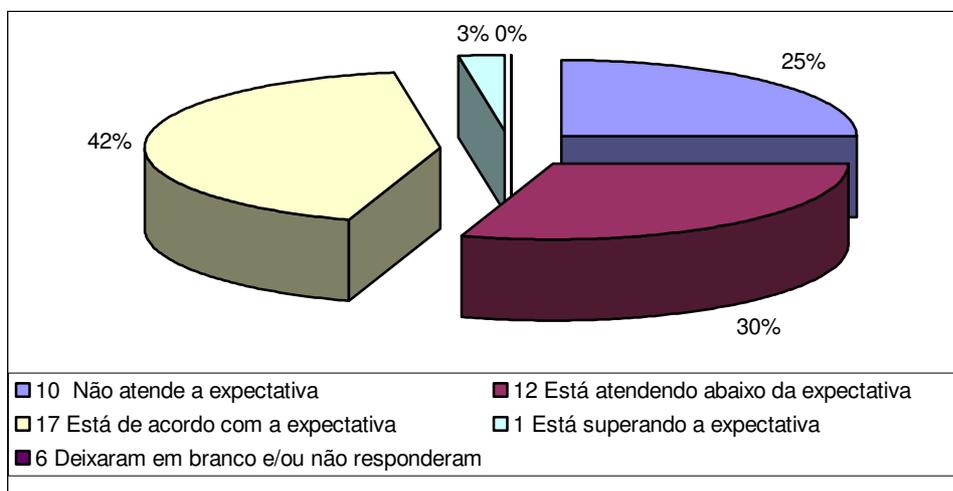
Fonte: Pesquisador (2007).

Outro serviço avaliado nesta segunda parte mostra que grande parcela da amostra está satisfeita com o desempenho da rede neste item, mas também expõe a necessidade de melhoras no mesmo, em face aos entrevistados que não parecem satisfeitos neste sentido. É o caso de se reverem também as estratégias deste tipo de serviços e, com base na prática da rede ou, ainda, em estudos mais profundos, serem os mesmos relocados para quadrantes superiores da matriz. (Tabela 6 e Gráfico 7)

**Tabela 6 – Satisfação com desempenho dos serviços prestados – Consultoria de procedimentos**

%	Freq.	1.5. Consultoria de procedimentos (assessoria jurídica, contábil e comercial);	Votos Válidos	V	%
38,7%	29	Não utiliza ou ainda não tem condições de avaliar o serviço			
13,3%	10	Não atende a expectativa	10	<b>B</b>	25,0%
16,0%	12	Está atendendo abaixo da expectativa	12		30,0%
22,7%	17	Está de acordo com a expectativa	17	<b>M</b>	42,5%
1,3%	1	Está superando a expectativa	1	<b>A</b>	2,5%
8,0%	6	Deixaram em branco e/ou não responderam			
<b>100,0%</b>	<b>75</b>	<b>Total.</b>	<b>40</b>		<b>100,0%</b>
					<b>-10%</b>
		<b>Fórmula Geral do Índice de Satisfação: <math>I = M + A - B \Rightarrow</math></b>	<b>I5</b>		<b>0,0%</b>

Fonte: Pesquisador (2007).



**Gráfico 7 – Consultoria de procedimentos**

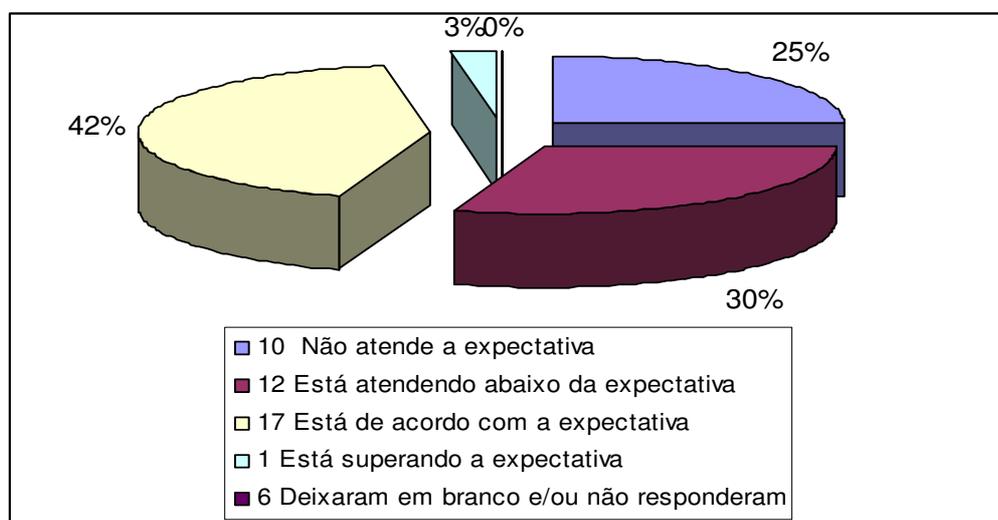
Fonte: Pesquisador (2007).

O posicionamento desta questão é exatamente o mesmo da questão anterior: há empate técnico entre os entrevistados, no tocante à satisfação geral (não atende e atende abaixo; está de acordo e está superando), indicando um impasse na amostra. Aliás, saliente-se que na amostra geral, o índice dos que não utilizam ou ainda não têm condições de avaliar este serviço foi substancial (quase 40% da amostra), comprovando a dificuldade de mensuração mais afinada sobre este item. (Tabela 7 e Gráfico 8)

**Tabela 7 – Satisfação com desempenho dos serviços prestados – Assessoria de imprensa**

%	Freq.	1.4. Assessoria de imprensa;	Votos Válidos	V	%
38,7%	29	Não utiliza ou ainda não tem condições de avaliar o serviço			
13,3%	10	Não atende a expectativa	10	<b>B</b>	25,0%
16,0%	12	Está atendendo abaixo da expectativa	12		30,0%
22,7%	17	Está de acordo com a expectativa	17	<b>M</b>	42,5%
1,3%	1	Está superando a expectativa	1	<b>A</b>	2,5%
8,0%	6	Deixaram em branco e/ou não responderam			
100,0%	75	<b>Total.</b>	40		100,0%
					<b>-10%</b>
		<b>Fórmula Geral do Índice de Satisfação: <math>I = M + A - B \Rightarrow</math></b>	<b>14</b>		<b>0,0%</b>

Fonte: Pesquisador (2007).



**Gráfico 8 – Assessoria de imprensa**

Fonte: Pesquisador (2007).

Outro serviço que mostra certo empate técnico entre os entrevistados, no tocante à satisfação geral (não atende e atende abaixo; está de acordo e está superando), indicando um impasse na amostra. Também nesta questão repete-se a grande incidência de entrevistados (quase 40%) que não utilizam ou ainda não possuem condições de avaliar este tipo de serviço, prejudicando os resultados. Em questões deste tipo e com similares resultados, pensa-se que poderá haver, adiante, uma elucidação de alguma tendência dada pelas respostas discursivas. É o que se verificará ao final se efetivamente ocorre ou não. (Tabela 8)

**Tabela 8 – Síntese da satisfação dos serviços**

Serviço Avaliado	Satisfação(***)	Classificação(**)
Realização de 2 encontros nacionais	74,6%	Acima da Expectativa (criando vantagem competitiva/sustentabilidade)
Cartas, informativos e análises conjunturais	72,3%	
Oficina de Criação Publicitária;	61,5%	
Comercialização de Materiais de <i>Merchandising</i>	43,4%	De acordo com a Expectativa
Fornecimento de preços & negociações para compras	0,0%(*)	Abaixo da Expectativa (criando Desvantagem competitiva)
Consultoria de procedimentos	0,0%(*)	
Assessoria de imprensa;	0,0%(*)	

(\*) serviços com resultado igual a zero ou negativo é atribuído o valor zero

(\*\*) o critério de classificação utiliza: 0% até 40,0%: Abaixo da expectativa  
40,1% até 60,0%: Dentro da expectativa  
60,1 até 100,0%: Acima da expectativa

(\*\*\*) O índice de satisfação está situado num intervalo entre zero e cem, e calculado segundo a fórmula:  $I=M+A-B$

Fonte: Pesquisador (2007).

Observa-se, pela tabela acima, que três serviços (“Realização de 2 encontros...”, “Cartas, informativos...” e “Oficina de criação...”), estão **acima** das expectativas dos clientes; um (“Comercialização de materiais...”), está **dentro** das expectativas; e três (“Fornecimento de preços...”, “Consultoria de ...” e “Assessoria de...”) estão **abaixo** das expectativas, aparecendo bastante clara a tendência dos entrevistados, em relação à satisfação com esses serviços. No entanto, observando-se a matriz, a relação entre importância e desempenho (satisfação) não coaduna com a realidade, pois: (a) o serviço “Dois encontros...” está localizado, na matriz, no quadrante de alta importância (vantagem competitiva); (b) já os serviços “Cartas, informativos...” e “Oficina de criação”, são de baixa importância, embora tenham motivado os entrevistados a se mostrarem satisfeitos. Passemos agora ao quesito de importância dos serviços avaliados.

#### 4.2.3 Níveis de importância dos serviços

Nestes enquadramentos se situam serviços que evidenciaram alta, média e baixa importância e que, em conjunto com os índices de satisfação acima verificados, constituem a matriz de sustentabilidade, uma vez que são questões chaves, pois o associado sairia da rede, caso houvesse a eliminação destes serviços. (Tabela 9)

**Tabela 9 – Síntese da importância dos serviços**

Serviço Avaliado	Importância	Classificação
Fornecimento de preços & negociações para compras conjuntas via e-commerce (Central de Compras);	84,0%	Alta importância
Realização de 2 encontros nacionais (troca de experiências);	54,7%	
Oficina de Criação Publicitária;	25,3%	Média importância
Cartas, informativos e análises conjunturais da Presidência;	25,3%	
Comercialização de Materiais de Merchandising (faixas, cartazes, camisetas, etc.);	16,0%	
Consultoria de procedimentos (assessoria jurídica, contábil e comercial);	6,7%	Baixa importância
Assessoria de imprensa;	4,0%	

Fonte: Pesquisador (2007).

Parece ser pacífico que os dois serviços inseridos nesta tabela (e localizados nos quadrantes de importância maior da matriz) já demonstraram possuir lugar vital na estrutura das redes, notadamente o primeiro (central de compras), mencionado tanto na literatura analisada, como nas respostas (de escolha múltipla e discursivas) como sendo um dos sustentáculos do associativismo em rede.

A realização de encontros nacionais, que possibilitam o intercâmbio de experiências entre os associados da rede, possui similar relevância, pois permite o ajuste de sintonia entre os participantes, criando coesão na associação negocial. Três serviços (“Oficina de Criação Publicitária”, “Cartas, informativos e análises conjunturais da Presidência” e “Comercialização de Materiais de *Merchandising* [faixas, cartazes, camisetas, etc.]”) encontram-se na situação de média importância. Dois serviços (“Consultoria de procedimentos [assessoria jurídica, contábil e comercial]” e “Assessoria de imprensa”), situam-se como de baixa importância. Entretanto, tal resultado não evidencia, necessariamente, que dito nível de importância deva sustentar o menosprezo por estes serviços; ao contrário, determina que os mesmos sejam reavaliados para que, dependendo de análises mais acuradas, sejam deslocados para os quadrantes do lado direito (alta importância), ou, se efetivamente comprovada sua baixa importância, sejam realocados seus recursos para outros serviços.

Procedendo-se a um rápido comentário sobre estes cinco serviços, tem-se que, dentre eles, as “Cartas, informativos e análises conjunturais da Presidência”, neste especial caso deste estudo da Rede de Papelarias Brasil Escolar, pode estar deslocado, pois, de acordo com respostas discursivas dos entrevistados, tais serviços são valorizados pela qualidade e pelo carisma especial do presidente desta rede. Em suma, ditos serviços têm muito a ver com a figura do gestor principal da rede, sua experiência, seu poder de conquista. Assim, a tendência natural seria a de se reformular a estratégia funcional deste serviço, tentando deslocá-lo para o quadrante superior direito (alta importância).

Dos restantes dos serviços inseridos na tabela acima, dois (“Consultoria de procedimentos” e “Assessoria de imprensa”) parecem realmente não despertar interesse dos entrevistados, que não os aproveitam adequadamente – ou por não saber como utilizá-los, ou por simplesmente considerá-los desnecessários. Merecem, portanto, uma re-análise das suas respectivas validades.

Os outros dois serviços restantes (“Oficina de criação publicitária” e “Comercialização de materiais de merchandising”), em que pese possuírem baixa importância – em base às respostas dos entrevistados –, mereceriam um estudo de ratificação desses resultados, pois fazem parte das estratégias de padronização do funcionamento em rede, a fim de sedimentar uma “personalidade” da mesma. Dita personalidade, com o passar do tempo, acaba criando uma chancela de confiabilidade do consumidor da rede, derivada da sua fidelidade aos serviços da mesma. Assim, parece prudente que também estes serviços sejam alvo de novos estudos a fim de retificar ou ratificar os resultados alcançados com esta investigação.

Finaliza-se esta exposição de parte da discussão dos resultados, apresentando-se uma tabela-síntese dos mesmos e a correspondente ilustração através da matriz de sustentabilidade, que permite melhor visualizar o que se expôs até aqui. (Tabela 10)

**Tabela 10 – Síntese da importância dos serviços da rede**

84,0%	63	Fornecimento de preços & negociações para compras conjuntas via <i>e-commerce</i> (Central de Compras);
54,7%	41	Realização de 2 encontros nacionais (troca de experiências);
25,3%	19	Oficina de Criação Publicitária;
25,3%	19	Cartas, informativos e análises conjunturais da Presidência;
16,0%	12	Comercialização de Materiais de Merchandising (faixas, cartazes, camisetas, etc.);
6,7%	5	Consultoria de procedimentos (assessoria jurídica, contábil e comercial);
4,0%	3	Assessoria de imprensa;
1,3%	1	Outros serviços;
9,3%	7	Deixaram em branco e/ou não responderam

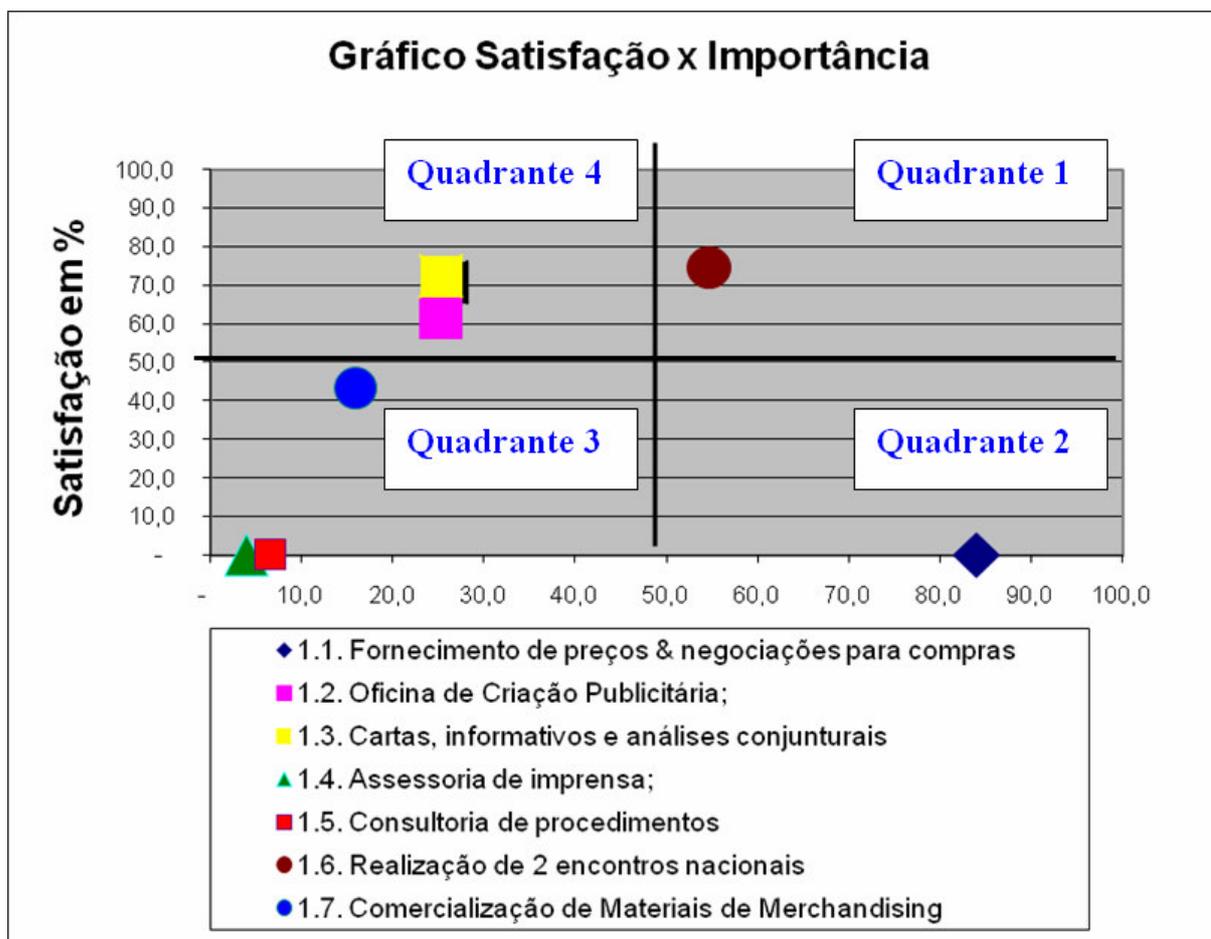
Fonte: Pesquisador (2007).

Plotando-se os índices obtidos na análise da satisfação com estes, referentes à importância dos serviços, chega-se à matriz de sustentabilidade desses resultados. (Tabela 11 e Gráfico 9)

**Tabela 11 – Importância x satisfação (desempenho) dos dados avaliados**

Serviço avaliado	Importância	Satisfação	Quadrante
1.1. Fornecimento de preços & negociações para compras	84,0%	0,0%	Risco Alto
1.2. Oficina de Criação Publicitária	25,3%	61,5%	Desperdício
1.3. Cartas, informativos e análises conjunturais	25,3%	72,3%	Desperdício
1.4. Assessoria de imprensa	4,0%	0,0%	Afeta a Imagem
1.5. Consultoria de procedimentos	6,7%	0,0%	Afeta a Imagem
1.6. Realização de 2 encontros nacionais	54,7%	74,6%	Sustentabilidade
1.7. Comercialização de Materiais de Merchandising	16,0%	43,4%	Afeta a Imagem

Fonte: Pesquisador (2007).



**Gráfico 9 – Matriz de Sustentabilidade – Dados Avaliados**

Fonte: Pesquisador (2007).

Os resultados até aqui alcançados e expostos na Matriz de Sustentabilidade mostram uma situação que parece crítica em determinados aspectos. No quadrante 1 está situado,

isoladamente, o serviço de realização de 2 encontros nacionais e a satisfação com o desempenho da governança da rede neste sentido. Porém, chamam a atenção outros serviços (devido à importância demonstrada na amostra geral): (a) o fornecimento de preços & negociações para compras situa-se no quadrante 2, indicando que é de alta importância (risco alto), porém que possui baixa satisfação com o seu desempenho.

Os serviços: consultoria de procedimentos, assessoria de imprensa e comercialização de materiais de merchandising, comprovam seu baixo desempenho, embora sejam catalogados como serviços de menor importância (afeta a imagem). Finalmente, as cartas, informativos e análises conjunturais, contrário ao que se pensava, situaram-se no quadrante 4 (baixa importância) que determina um reposicionamento da sua importância e um eventual desperdício dos recursos alocados para tal. No mesmo quadrante, situa-se também a oficina de criação publicitária que, ao contrário, não causa surpresa nesta sua posição. (Tabela 12)

**Tabela 12 – Nível de utilização/não utilização dos serviços da rede pelos associados**

<b>1- Nível de utilização dos serviços prestados aos associados Brasil Escolar:</b>	<b>Utiliza</b>	<b>Não Utiliza</b>	<b>Total</b>
1.1. Fornecimento de preços & negociações para compras conjuntas via e-commerce (Central de Compras);	89,3%	10,7%	100,0%
1.2. Oficina de Criação Publicitária;	80,0%	20,0%	100,0%
1.3. Cartas, informativos e análises conjunturais da Presidência;	92,0%	8,0%	100,0%
<b>1.4. Assessoria de imprensa;</b>	<b>61,3%</b>	<b>38,7%</b>	<b>100,0%</b>
<b>1.5. Consultoria de procedimentos (assessoria jurídica, contábil e comercial);</b>	<b>61,3%</b>	<b>38,7%</b>	<b>100,0%</b>
1.6. Realização de 2 encontros nacionais (troca de experiências);	88,0%	12,0%	100,0%
1.7. Comercialização de Materiais de Merchandising (faixas, cartazes, camisetas, etc.);	78,7%	21,3%	100,0%

Fonte: Pesquisador (2007).

Observe-se que os itens 1.4 e 1.5, da tabela acima, indicam que esses dois serviços (assessoria de imprensa e consultoria de procedimentos) têm a maior taxa de não-utilização por parte dos associados (ambos, “não utilizam”, com 38,7% cada um). Tais serviços, se observados na matriz de sustentabilidade, encontram-se localizados no quadrante e na posição mais crítica dessa matriz (quadrante 3, posição de pouquíssima satisfação e pouquíssima importância, embora seja considerado um risco médio ou que afeta a imagem). Vale destacar, a este respeito, que tais indicadores de não-utilização acabam por demonstrar um benefício ao se referirem a quase 40% da amostra; imagine-se qual seria o resultado se todos ou a maioria utilizassem esses serviços? Ter-se-ia, certamente, mais um GAP que, associado às deficiências apontadas em relação à central de compras, praticamente inviabilizaria a continuidade da rede forçando-a a proceder a substanciais alterações em suas estratégias.

Outro aspecto a destacar, agora no que diz respeito à relação entre a localização dos serviços nos quadrantes da matriz de sustentabilidade *versus* o nível de gastos por serviços prestados em relação ao faturamento bruto, é observado na Tabela 13:

**Tabela 13 – Gastos x localização dos serviços na matriz de desempenho**

<b>2- Localização dos serviços nos quadrantes x nível de gastos por serviço prestado em relação ao faturamento bruto.</b>	<b>Quadrante</b>	<b>% de gastos /Faturamento bruto</b>
<b>1.1. Fornecimento de preços &amp; negociações para compras</b>	Risco Alto	39,1%
<b>1.2. Oficina de Criação Publicitária</b>	Desperdício	4,1%
<b>1.3. Cartas, informativos e análises conjunturais</b>	Desperdício	13,2%
<b>1.4. Assessoria de imprensa</b>	Afeta a imagem	3,7%
<b>1.5. Consultoria de procedimentos</b>	Afeta a imagem	5,0%
<b>1.6. Realização de 2 encontros nacionais</b>	Sustentabilidade	6,6%
<b>1.7. Comercialização de Materiais de Merchandising</b>	Afeta a imagem	2,2%
Fonte: Estimativa levantada de acordo com a Contabilidade Interna da Brasil Escolar.		

Fonte: Pesquisador (2007).

Sobressai nesta tabela 13 o percentual elevado de gastos (em relação ao faturamento) com os serviços de “fornecimento de preços & negociações para compras” (central de compras), já que este serviço se localiza no quadrante 2 (serviços a corrigir – alta importância – alto risco) e, portanto, denota desproporção na demanda de gastos com esta sua localização – embora essa demanda tenha relação direta com sua alta importância. Este detalhe apenas ratifica o caráter crítico deste serviço, em termos de sua urgente reformulação pela administração da rede. Em situação similar, mas apenas em menor escala, está o serviço “cartas, informativos e análises conjunturais”, cuja proporção de gastos em relação ao faturamento está em 13,2% (a segunda maior na relação de serviços) e sua localização na matriz de competitividade é o quadrante 4 (pouca importância – desperdício), indicando necessidade de se rever os recursos destinados a este serviço ou, ainda, de se reavaliar sua importância em estudo mais aprofundado.

Para finalizar esta parte da discussão, expõem-se as principais vantagens e/ou benefícios que a rede deveria se focar para fortalecer a capacidade de criar vantagens competitivas, segundo a ótica dos entrevistados associados. (Tabela 14)

**Tabela 14 – Vantagens (benefícios) competitivas da rede segundo os entrevistados**

74,7%	56	Acesso a melhores preços de compras, através da organização de processos de compra conjunta (parcerias com fornecedores).
60,0%	45	Intercâmbio constante e troca de informações entre os dirigentes de empresas associadas;
42,7%	32	Constituição de uma Central de Compras de Materiais.
40,0%	30	Apoio e orientação na melhoria de processos de gestão (finanças, compras, vendas, marketing e recursos humanos).
22,7%	17	Apoio e orientação em oportunidades e tendências de novos produtos e mercados.
20,0%	15	Utilização de marketing conjunto.
13,3%	10	Possuir maior credibilidade junto ao cliente por participar de uma rede.
10,7%	8	Apoio e orientação para realizar atividades de Benchmarking na rede (melhores práticas).
8,0%	6	Melhora a performance da empresa de modo geral.
5,3%	4	Apoio e orientação em questões jurídicas: comercial, tributária, fiscal e trabalhista.
2,7%	2	Deixaram em branco e/ou não utilizaram todas as possibilidades de resposta. (3x).
300,0%	225	Total.

Fonte: Pesquisador (2007).

Observe-se que, segundo o agrupamento de respostas similares, a primeira vantagem competitiva destacada pelos entrevistados é a que se refere ao “Acesso a melhores preços de compras, através da organização de processos de compra conjunta (parcerias com fornecedores)”. Seguindo-lhe de perto, aparece a sugestão de “Intercâmbio constante e troca de informações entre os dirigentes de empresas associadas”. E a terceira opção, “Constituição de uma Central de Compras de Materiais”.

As respostas à questão discursiva com associados, que solicitava aos mesmos sugestões, críticas, reclamações etc., encontram-se, condensadas e agrupadas por similitude, no Apêndice C.

Procede-se, a seguir, à análise da pesquisa com ex-associados, cujos resultados são confrontados com os derivados da pesquisa ora exposta, ou seja, com associados.

#### 4.3 RESULTADOS DA AMOSTRA COM EX-ASSOCIADOS

A pesquisa com ex-associados teve o escopo de sustentar os resultados dos quadrantes 2 e 3 da matriz de sustentabilidade, buscando saber por que ou quais os motivos

que levaram esses associados a se retirarem da rede e se esses motivos se constituem em serviços que deveriam de ser corrigidos imediatamente.

Junto à amostra de 53 ex-associados que solicitaram desligamento do sistema associativo entre janeiro de 2004 e dezembro de 2005, foi efetuado o seguinte procedimento para a coleta de dados:

- a) foi enviado em 21 de fevereiro de 2007, um e-mail solicitando aos responsáveis para que respondessem à pesquisa;
- b) após 2 dias, foram efetuadas ligações telefônicas para aqueles que não responderam à pesquisa, sendo então a mesma realizada durante a própria ligação. Os contatos ocorreram nos dias 23 e 26 de fevereiro de 2007, atingindo assim a totalidade da amostra;
- c) as amostras ficaram assim distribuídas na Tabela 15:

**Tabela 15 – Dados sobre a amostra de ex-associados e acesso a estes para a pesquisa**

37,7%	Responderam à pesquisa via telefone.
22,6%	Responderam à pesquisa via e-mail.
5,7%	Recusaram-se a dar respostas e/ou contribuições.
1,9%	Fechamento da empresa.
13,2%	Mudança de proprietário, não sabia nada a respeito da Brasil Escolar.
7,5%	Inacessível. Mesmo após 3 ligações não foi possível conversar com o responsável.
11,3%	Não foi possível fazer contato, telefones ou e-mails errados/ultrapassados.
<b>100,0%</b>	<b>Total</b>

Fonte: Pesquisador (2007).

- d) ao total, 60,3% dos ex-associados acabaram respondendo a pesquisa.

### **1. Qual foi o principal motivo que ocasionou o desligamento de sua empresa da Rede Brasil Escolar de Papelarias?**

As respostas, para melhor compreensão e análise, foram agrupadas de acordo com similaridades entre as causas que levaram os entrevistados a se desligarem da rede. Em casos de não ter sido encontrada mais de uma resposta com similar, registrou-se a causa isolada, identificando-a em separado. A tabela com estas respostas encontra-se no Apêndice C.

Analisando-se os principais motivos que levaram os entrevistados a se desligarem da rede, observa-se novamente ser a central de compras o principal ponto crítico desta, em conjunto com seu sistema de “governança” e as “expectativas não atendidas” – já que, embora o número de respostas constantes sob a classe “problemas financeiras” pareça maior do que

estes dois motivos (governança e expectativas), o teor do conteúdo é que demonstra a existência de um GAP nos mesmos.

Na matriz de sustentabilidade, na primeira parte do questionário aplicado à amostra de associados, observou-se que a central de compras está classificada como de alta importância (risco alto – quadrante 2 – deve ser levada ao quadrante 1) e que, na questão que avalia a satisfação com o desempenho dos serviços prestados (fornecimento de preços & negociações para compras conjuntas via e-commerce – central de compras), as respostas indicam que 53,7% dos associados consideraram este serviço como “não atende a expectativa” ou “está atendendo abaixo da expectativa”. O mesmo se dá, mas com maior ênfase, nas respostas à pergunta “**Qual(is) do(s) serviço(s) abaixo, se deixasse(m) de existir, ocasionaria a sua saída da Rede Brasil Escolar?**” (questão “2”, da pesquisa com associados), quando 84% da amostra optou, em primeiro lugar, pelos serviços da central de compras. O mesmo se dá com os resultados da questão “3” desta pesquisa (associados), com a questão “5” (criação de vantagens competitivas através de “acesso a melhores preços de compras...”) e, por fim, com a questão aberta (Apêndice C), onde o destaque maior das reclamações e sugestões recai sobre a central de compras.

**2. Em sua opinião, quais as principais vantagens e/ou benefícios uma rede precisaria oferecer para que você VOLTASSE a participar? Assinale até 3 alternativas: (Tabela 16)**

**Tabela 16 – Motivos que poderiam trazer o ex-associado à rede novamente**

59,4%	Acesso a melhores preços de compras, através da organização de processos de compra conjunta (parcerias com fornecedores).
28,1%	Intercâmbio constante e troca de informações entre os dirigentes de empresas associadas;
28,1%	Constituição de uma Central de Compras de Materiais.
25,0%	Apoio e orientação na melhoria de processos de gestão (finanças, compras, vendas, marketing e recursos humanos).
9,4%	Apoio e orientação em oportunidades e tendências de novos produtos e mercados.
9,4%	Utilização de marketing conjunto.
9,4%	Melhorar a performance da empresa de modo geral.
3,1%	Apoio e orientação em questões jurídicas: comercial, tributária, fiscal e trabalhista.
3,1%	Apoio e orientação para realizar atividades de <i>benchmarking</i> na rede (melhores práticas).
3,1%	Possuir maior credibilidade junto ao cliente por participar de uma rede.
15,6%	Não responderam.
18,8%	<b>Outras respostas:</b> isto tudo a Brasil Escolar realiza, mas o problema é que não tenho mais a empresa; colocar os limites de compras menores; ter o compromisso de ambas as partes; abranger mais a área de informática, ter itens com bons preços nesta área; senti falta de fornecedores de papel sulfite, por exemplo, que é um dos carros-chefes de papelarias; saber se a rede obtém lucro e quem os recebe (os cooperados ou um pequeno grupo?), isto deve ficar bem claro, para evitar duvidas ou perguntas como esta.
<b>212,5%</b>	<b>Total. Mais de uma possibilidade de resposta por ex-associado (até 3 alternativas).</b>

Fonte: Pesquisador (2007).

Tendo os entrevistados até três alternativas de resposta, a seqüência das mesmas em importância decrescente não poderia ter sido outra, se consideradas as análises até aqui efetuadas e expostas. Em primeiro lugar, com 59,4%, a central de negociações se destaca como o principal atrativo e motivador a um eventual retorno – até porque, como visto, esse serviço tem sido o ponto crítico de todo o estudo até aqui – complementado pela opção de uma Central de Compras de Materiais, como opção por outros 28,1%. Em segundo lugar, outro aspecto crítico também identificado nas respostas anteriores, nas diversas partes dos questionários de associados e ex-associados, foi, com os mesmos 28,1%, o “Intercâmbio constante e troca de informações entre os dirigentes de empresas associadas”, ou seja, a união maior dos associados que talvez pudesse derivar em maior poder de barganha perante a direção gestora da rede.

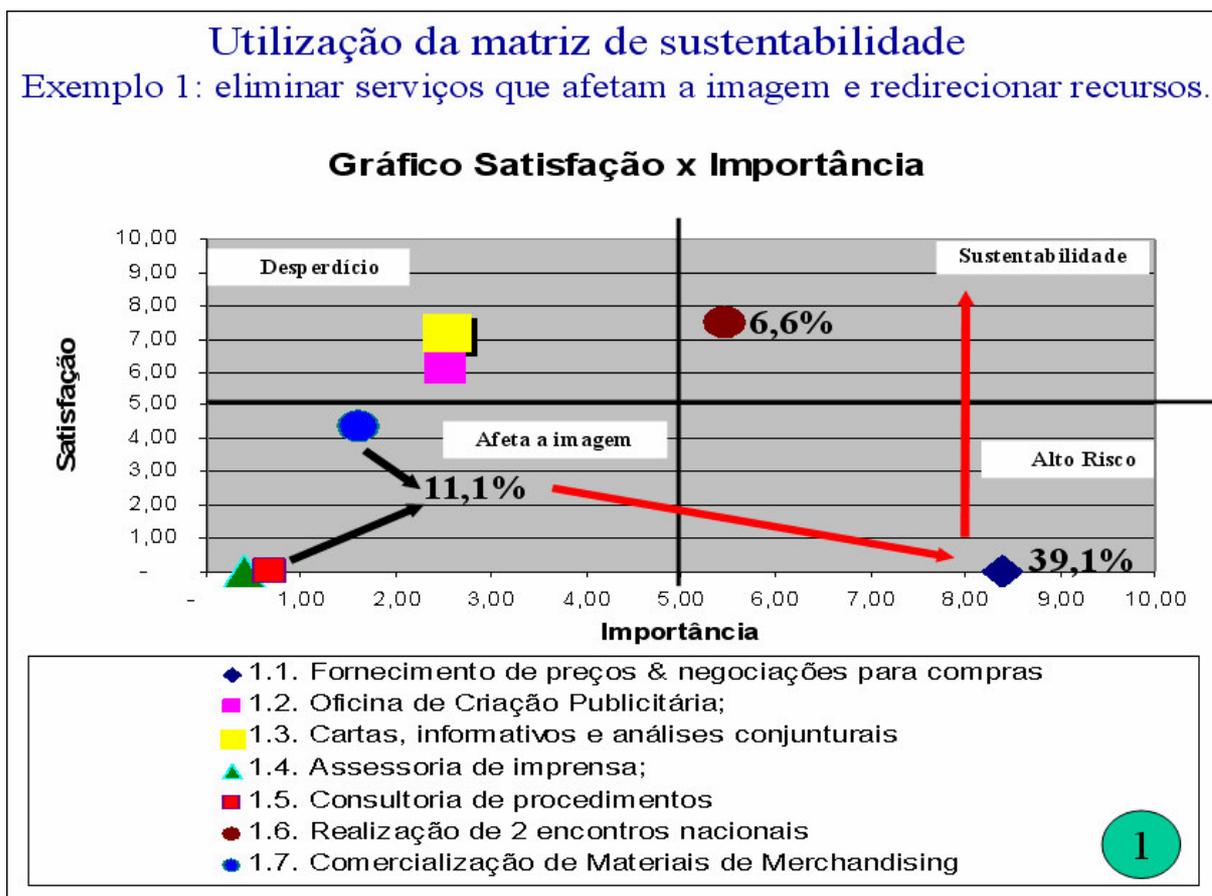
A última questão abre espaço para que os ex-associados exponham suas críticas e sugestões de maneira livre, tendo como objetivo saber mais a respeito das suas expectativas e de como se poderia proceder para que se conquistassem novamente esses membros. As respostas estão novamente colocadas em agrupação por similitude, como em tabelas anteriores, no Apêndice C.

Destaque-se, inicialmente, que esta questão aberta a críticas e sugestões dos ex-associados motivou pouco menos de 50% da amostra. Em seguida, deve-se observar que, enquanto as sugestões foram em número maior do que as críticas, as respostas classificadas como “sem definição” e as próprias críticas indicam falhas estritas à governança e a causas terceiras (como a resposta literalmente transcrita, de fornecedores sem ética). E, como a ratificar o que já se percebeu nos resultados anteriores, a central de compras continua a ocupar lugar de destaque (negativo) em praticamente todas as respostas.

#### 4.4 EXEMPLOS DA IMPORTÂNCIA DA MATRIZ UTILIZADA

Como visto nas páginas acima, a matriz ora utilizada se presta adequadamente para assistir o gestor em seu processo de tomada de decisão, permitindo-lhe, visualmente, reavaliar suas estratégias, tanto de alocação de recursos, como de valorização (ou não) de serviços prestados, em base às expectativas dos clientes-associados.

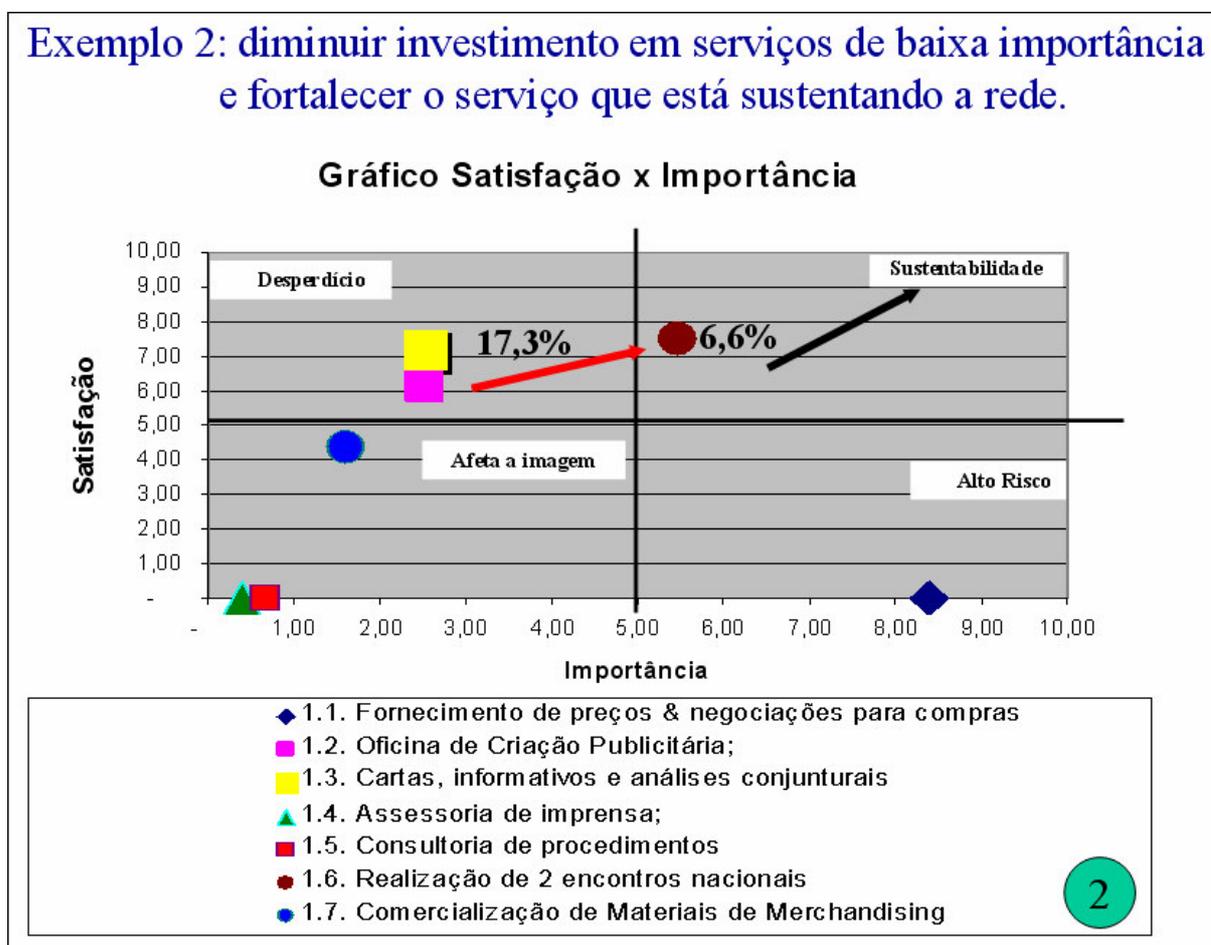
Observe-se a seguir alguns exemplos de como se poderiam tomar decisões corretivas, com base nos resultados alcançados e ora expostos, graficamente traduzidos para a matriz utilizada. Um primeiro exemplo se referiria – em base aos resultados alcançados – em eliminar serviços que afetam a imagem e redirecionar recursos. O Gráfico 10 a seguir mostra claramente essa possibilidade:



**Gráfico 10 – Exemplo UM de diagnóstico e tomada de decisão com base na matriz**

Fonte: Pesquisador (2007).

O segundo exemplo a seguir exposto no Gráfico 11, mostraria a possibilidade de diminuir os investimentos em serviços de baixa importância e fortalecer o serviço que está sustentando a rede:



**Gráfico 11 – Exemplo DOIS de diagnóstico e tomada de decisão com base na matriz**

Fonte: Pesquisador (2007).

É claro que existem várias maneiras de se analisarem os resultados com base na ilustração que a matriz traz, como exposto nos exemplos acima. Entretanto, tais ilustrações mostram que há condições de aplicar-se a matriz como fonte de diagnóstico que fundamente um processo de tomada de decisão estratégica. Neste sentido, Lorange e Roos (*apud* PEREIRA, 2005, p. 48-49) já previam a necessidade observar duas dimensões numa matriz, a primeira se referindo à atividade central da empresa que participasse de uma rede e a segunda verificando qual a posição relativa da empresa em seu mercado. Na matriz por estes autores desenvolvida, os quadrantes identificavam quatro possibilidades: (a) quadrante I (superior, esquerdo): “defender”; (b) quadrante II (superior, direito): alcançar; (c) quadrante III (inferior esquerdo): “permanecer”; e (d) o quadrante IV (inferior, direito): “reestruturar”.

Se adaptada, dita matriz poderia “se encaixar” na matriz de sustentabilidade ora exposta e exemplificada. Entretanto, não apenas esses autores, como Kano (1984), igualmente desenvolveu uma matriz do tipo bidimensional, representando a importância (eixo  $x$ ) e o desempenho ou satisfação (eixo  $y$ ). Tais precedentes é que sustentam e fundamentam o desenvolvimento da matriz de sustentabilidade aqui desenvolvida e aplicada a este estudo.

Com esta exposição, encerra-se este capítulo, passando-se, agora, à conclusão do trabalho.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Procedida à análise e discussão dos dados das pesquisas realizadas com as duas amostras, têm-se agora condições de se concluir a respeito do estudo no seu todo e, em seguida, acrescentar as recomendações que se consideram importantes para este.

### 5.1 CONCLUSÃO

Primeiramente, traga-se a presente o objetivo geral da pesquisa, constituído da tarefa de estruturar uma matriz de sustentabilidade, importância e expectativa (satisfação/insatisfação) passível de permitir que seus indicadores suportem as decisões da governança de uma rede. Dita matriz foi efetivamente desenvolvida, aplicada no teste-piloto e, ajustada (alteraram-se as posições dos quadrantes para poder adequá-la ao estudo), utilizada nas demais pesquisas junto às amostras, ratificando sua validade e utilidade informativa como ferramenta que espelha a real situação de uma rede, em relação aos principais serviços prestados aos seus associados. Talvez pequenos ajustes sejam necessários, o que se comenta na seção seguinte (“Recomendações”).

Ainda em relação a esta matriz de sustentabilidade, vale frisar que sua importância e validade comprovadas neste estudo respondem à questão da pesquisa, que visava saber como gerenciar as expectativas dos associados para mantê-los num sistema de redes de empresa. Pelo exposto e pelas análises procedidas, percebe-se que dita matriz permite ao gestor manter um diagnóstico atualizado (sempre que realizadas as pesquisas periódicas junto aos associados) sobre quais os níveis de satisfação dos mesmos com o desempenho da governança da rede, fornecendo-lhe dados que orientam a tomada de decisões estratégicas, corrigindo desvios de foco, redirecionando recursos desperdiçados, ajustando objetivos da rede em si.

Em decorrência de estas análises, cumpriu-se também com os objetivos específicos propostos, ao conseguir determinar o nível de satisfação dos associados da rede com os serviços prestados (objetivo “a”); determinar os serviços críticos da rede (objetivo “b”); captar sugestões críticas e reclamações para o direcionamento de ações de melhoria por parte da governança da rede (objetivo “c”); aplicar a matriz *importância x expectativa* (matriz de sustentabilidade) ao estudo de caso da Rede Nacional de Papelarias Brasil Escolar, e avaliar a sua eficácia como apoio à decisão (objetivo “d”).

Em relação às conclusões derivadas da análise dos resultados e apoiadas pela

ilustração que a matriz de sustentabilidade permitiu, em sua distribuição dos serviços em relação aos níveis de satisfação e importância de cada um, observou-se de maneira geral e fundamentada que o grande GAP (janela de desvio de foco) encontra-se no crítico serviço da Central de Compras de uma rede. As duas amostras (associados e ex-associados, já a partir do teste-piloto) indicaram, através dos seus resultados, que há um sério descontentamento com o desempenho deste serviço e que dito descontentamento inviabilizaria toda e qualquer rede de negócios que fundamente seu poder de barganha nas compras conjuntas, em razão de esta prática permitir maior pressão junto aos provedores de produtos e/ou serviços, resultando em preços mais competitivos e vantagens idem.

Na prática, o ponto crítico (central de compras), como exposto acima, situa-se, na matriz em referência, no quadrante 2 (alta importância – alto risco), indicando que esse serviço deve, necessariamente, ser deslocado para o quadrante 1, onde se situam as ações que derivam em vantagem competitiva e sustentação da rede.

Observou-se também com base na análise das respostas, que a governança da rede, em economias globalizadas (como o são hoje), é ferramenta fundamental e parte indispensável dos modelos de gestão das empresas, no sentido de estas preservarem sua imagem interna e externa mediante um controle coordenado das ações das mesmas. No estrito sentido estratégico, a governança para as redes de empresas – como percebido no decorrer da pesquisa realizada – é um processo fundamental e contínuo que procura acomodar as ações conjuntas de interesses associativos. Não é outra a realidade de uma rede. Observou-se que há severa desagregação dos associados (no caso avaliado) comprometendo o desempenho geral do processo cooperativa.

Em seu papel de promotora de vantagens competitivas, a governança de uma rede é constantemente exigida a se posicionar em favor e benefício do grupo e não apenas de alguns componentes – reclamação que apareceu várias vezes no decorrer da análise dos resultados desta pesquisa. O potencial fracasso de uma rede, portanto, reside fundamentalmente em sua governança, dadas as circunstâncias peculiares do associativismo congregar uma coleção de atores que mantêm relações de troca estabelecidas em cenários de longo prazo, embora não tenham legitimidade e autoridade (os atores) para arbitrar e resolver conflitos ou disputas que possam aparecer durante essa relação de troca.

O fornecedor e o cliente, em suma, são peças-chave da estrutura em rede, desde que mediados por um sistema de governança estratégica que vise, fundamentalmente, à obtenção de vantagens competitivas para o segundo (o cliente). E no caso prático analisado, essa relação aparece comprometida, seja por falhas da governança em si, seja por posturas pouco

éticas dos próprios fornecedores. Uma rede não pode manter uma hierarquia entre clientes; todos devem ser iguais, independentemente dos seus portes, localizações, capacidades financeiras, estruturas. Tampouco pode propiciar excesso de autonomia, pois o escopo da inter-relação negocial é conjunto e comum ao grupo, embora, ao contrário de organizações formalizadas (sociedades empresárias), a rede seja mais fluída e mude com maior rapidez.

Aspectos destacados pela literatura e que dizem respeito às características de uma rede (compartilhamento de decisões relevantes num *pool*; intercâmbio de experiências e compartilhamento de conhecimentos; estruturas de consenso e comprometidas, transparentes; orientação para o solucionamento comum de problemas alcançados por meio do compromisso do grupo), mostraram-se igualmente comprometidos no estudo do caso apresentado, indicando falhas nas estratégias de governança e comprometimento (mesmo que parcial) da estabilidade da rede.

Em suma, o estudo mostrou, em primeiro lugar, que há necessidade real de se manterem periodicamente atualizadas as informações sobre a rede, mediante a implementação de pesquisas programadas e que utilizem a matriz de sustentabilidade, visando à correção de falhas sem tempo a que estas intercedam no desempenho do grupo e, por decorrência, mantendo os níveis de satisfação em patamares atrativos, positivos. Mostrou também – e principalmente – que o principal interesse do gestor (da governança em si, do integrador) é construir e manter um conjunto sadio de fornecedores e distribuidores (provedores e associados da rede, respectivamente) agindo em total equilíbrio e trazendo ao grupo vantagens competitivas que permitam sua permanência no mercado em níveis de maior poder de barganha. Não sendo assim, não haveria o porquê da associação em rede.

Adicionalmente, as pesquisas realizadas expuseram a dificuldade de coordenação de uma rede – afinal, contentar um número expressivo de associados espalhados pelo País não é tarefa simples; ao contrário, é de alta complexidade, principalmente diante de um mercado que age e reage célere e que possui a atual característica de clientes mais exigentes e menos fieis. A coordenação deste complexo conjunto de normas de reciprocidade e resolução de conflitos (contribuições x benefícios), onde há necessidade de definição clara dos benefícios para os associados (visando fortalecer a rede) e de criação efetiva de valor (tanto quanto a captura eqüitativa de valor), fazem da governança de rede um desafio constante, onde os mecanismos de controle e confiança se constituem em bases para as alianças estratégicas possibilitando, contudo, tanto a cooperação como uma potencial traição. Em suma e como demonstram os resultados das pesquisas realizadas, a confiança é o antecedente imediato e especial para o equilíbrio de uma rede mediante um sistema eficaz e eficiente de governança.

Os resultados permitem também inferir que uma rede, para ter abrangência nacional, deve estar sustentada numa boa estrutura de compras, porém relevando-se que as centrais de negócios sejam regionalizadas, encabeçadas por uma central principal à qual lhe cabem os grandes contratos (grandes fornecedores). Ou, numa outra opção, com apenas uma central de compras de porte que, além de realizar as negociações de preços e aquisições, assuma também os serviços de distribuição para toda a rede, padronizando este importante setor de suprimentos e, paralelamente, incrementando seu poder de barganha junto a fornecedores principalmente de grande porte – outra das reclamações várias vezes ratificada durante o desenvolvimento de toda a pesquisa realizada.

Ratificaram-se, assim e para finalizar, os pressupostos da pesquisa, no sentido de que: (a) é deficiente a governança das expectativas da rede Brasil Escolar, tendo seu ponto crítico em sua central de compras nacional (primeiro pressuposto); (b) há desproporção entre a alta expectativa alimentada pelos associados e o atendimento a estas, provocando descontentamento com o desempenho da governança da rede (segundo pressuposto); (c) a estabilidade da rede analisada e sua própria sobrevivência – em decorrência da deficiência no atendimento às expectativas alimentadas nos associados, pela governança – podem estar correndo sério risco (terceiro pressuposto); e (d) é urgente a necessidade de a governança da rede rever suas estratégias, notadamente no tocante a sua central de compras, ponto crítico do seu desempenho geral.

O nível crítico das centrais de compra, não só para a rede analisada, como para toda e qualquer rede que procure seu poder de barganha em seus produtos, com preços competitivos e diferenciados, é, enfim, o grande desafio da governança de redes e seu “calcanhar de Aquiles”. No entanto, há fatores externos (como a infidelidade de fornecedores e suas eventuais ações capciosas ou, ainda, a falta de sintonia entre os associados, apenas para citar duas situações concretas) que igualmente interferem no equilíbrio sadio de uma associação deste tipo. E isto, nos parece, é diretamente proporcional à dimensão geográfica de atuação da rede, por motivos que, desde já, partem da dificuldade de controlar ações *in loco*, principalmente num país como o Brasil, de dimensões continentais.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Uma recomendação indispensável (e usual a estudos exploratórios, como este) é incentivar o diálogo entre as governanças de redes no sentido de, em conjunto, promoverem

estudos mais aprofundados e setorizados, a fim de alcançar resultados mais específicos e detalhados sobre as diversas variáveis que interferem no desempenho de uma operação interempresarial. Tal estratégia possibilitaria o aprimoramento dos negócios em rede com maior segurança e fidelidade dos associados, através de um efetivo comprometimento destes em seus sistemas associativos.

Outra recomendação importante é direcionada, especificamente, à estruturação da matriz de sustentabilidade. Embora, em sua atual definição (como utilizada neste estudo) ela pareça atender a contento com sua função de espelhar a real situação de uma rede, o seu aperfeiçoamento (como, por exemplo, uma subdivisão em seus quadrantes, com pesos positivos e negativos atribuídos aos serviços neles inseridos, afinando as análises) será sempre bem-vindo no sentido de melhorar sua função analítica e, assim, melhor orientar os gestores na governança da rede.

Adicionalmente, ainda, sugere-se que se promovam seminários e encontros técnico-científicos cuja principal abordagem seja a estruturação de uma rede, sua validade, seus benefícios e dificuldades e apresentação de modelos que já comprovaram, na prática, seu desempenho eficaz e eficiente, setorizando-os por segmento de mercado a fim de aprimorar a análise criteriosa e peculiar de cada setor abordado. O conceito e os formatos de rede são tantos que demandam estudos particularizados, com foco específico – não obstante haja princípios gerais que regem todas as formas de associativismo.

A compilação dos principais temas envolvidos sob o amplo assunto “redes”, é por igual medida salutar para pesquisadores e escritores técnicos, na elaboração de um verdadeiro *vade-mécum* orientador de como operar em sistemas associativos (especificamente em redes), desde os detalhes, cronograma e cuidados para a formação de uma rede, até exemplos práticos, formulários operacionais, tipos de pesquisa periódica e demais ferramentas para o bom desempenho de uma governança associativa.

## REFERÊNCIAS

- ABANDO, J. C. *et al.* La influencia del factor dimensión en la pertenencia a centrales de compra por parte del pequeño comercio. **Cuadernos de Gestión**, España, Universidad del País Vasco, v. 1, n. 2, Enero de 2002.
- ALBERTIN, M. **O processo de governança em arranjos produtivos: o caso da cadeia automotiva do RS.** Porto Alegre: UFRGS, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Faculdade de Engenharia – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais.** Oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo. Atlas, 2000.
- ANCECO – Asociación Nacional de Centrales de Compras y Servicios. **El concepto de centrales de compras y de servicios (CCS).** Libro Verde de las CCS, Espanha, ANCECO, Junio, 2000.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J.P. **Governança corporativa – fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2004.
- ASSEF, M. A estratégia da cooperação. **Revista do Varejo**, São Paulo, Empreendedor, ano II, n. 24, p. 19-23, abr. 2006.
- BOGAN, C. E.; ENGLISH, M. J. **Benchmarking: aplicações práticas e melhoria contínua.** São Paulo: Makron Books, 1996.
- BRONZO, M. Relacionamentos colaborativos em redes de suprimentos. **RAE**, Universidade Federal de Minas Gerais, CEPEAD/CAD/UFGM, v. 44, p. 61-73, 2004.
- BURSTINER, Irving. **The small business handbook.** New York (USA): Fireside, 1997.
- CABRAL, A. C. Novos arranjos cooperativos: arranjos estratégicos e transferência de tecnologia no mercado global. In: RODRIGUES, Suzana B. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 123-149.
- CAMP, R. C. **Benchmarking: o caminho da qualidade total.** 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras.** Florianópolis, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- CARVALHO, M. M. de. **Relações entre empresas, competências coletivas e tipos de governança em clusters de alta tecnologia do estado de São Paulo.** Disponível em: <[http://www.prd.usp.br/redcoop/Sem1\\_BAH\\_Cluste.PDF#search=%22tipos%20de%20governan%C3%A7a%20em%20redes%20empresariais%22](http://www.prd.usp.br/redcoop/Sem1_BAH_Cluste.PDF#search=%22tipos%20de%20governan%C3%A7a%20em%20redes%20empresariais%22)>. Acesso em: 04 out. 2006.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade local com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Redes de pequenas e médias empresas**: desenvolvimento local. São Paulo: Atlas, 1999.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. **Pequena empresa**: cooperação e desenvolvimento local. 2003. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/workshop/cassiolatomarina.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2006.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v 1.

COUTINHO, D. M. **Globalizantes & Globalizados**. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

DEDONATTO, O. **Análise dos impactos para a Contabilidade no processo de implantação da governança corporativa**. Blumenau, 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Regional de Blumenau.

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 de estratégias de cooperação empresarial e desenvolvimento regional. In: VIII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD. **La Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Panamá, 28-31 Octubre, 2003.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças** – A arte de criar valor através de parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DUNNING J. H. **The New Style Multinationals-Circa the Late 1980s an Early 1990s**. Explaining International Production. London, England: Unwin Hyman,1988. p. 327-347.

FISCHMANN, A. A.; PACANHAN, M. N.; CHIUSOLI, C. L. A competição e cooperação: a busca da vantagem competitiva utilizando alianças estratégicas. **Artigo científico**. Departamento de Ciências Sociais da Universidade Federal de São Paulo – USP, 2004.

FUSCO, J. P. A.; BUOSI, G. R. C.; RUBIATO, R. C. Modelo de redes simultâneas para avaliação competitiva de redes de empresas. **Revista Gestão & Produção**, São Paulo, Universidade Paulista, v. 12, n. 2, p. 151-163, mai./ago. 2005.

GALBRAITH, J. R.; LAWLER III, E. E. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron *Books*, 1995.

GOEDERT, A. R. **Governança em rede de desenvolvimento e a experiência em Santa Catarina**. Florianópolis, 2005. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm Networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, 1995.

HASTENREITER FILHO, H. N.; SOUZA, C. M. **Redes de cooperação no contexto das políticas públicas**: aspirações e resultados dos principais programas nacionais. 28 ° ENANPAD. Curitiba: 2004.

HITT, M. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HUNDZINSKI, A. P. N. **Governança corporativa e a contabilidade: uma contribuição ao estudo da evidenciação contábil de riscos empresariais**. Blumenau, 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Regional de Blumenau.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Brasília (DF): Banco Central do Brasil, Comissão de Valores Mobiliários (CVM), 2003.

KANO, N. Attractive Quality and Must-be Quality. **Journal of the Japanese Society for Quality Control**, p. 39-48, abril, 1984.

KOTESKI, M. A. **As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro**. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v8\\_n1/rev\\_fae\\_v8\\_n1\\_03\\_koteski.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_03_koteski.pdf)>. Acesso em: 28 out. 2005.

LAGEMANN, Letícia. **Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas**. Porto Alegre, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Administração.

LARRAÑAGA, F. A. **A gestão logística global**. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

LEAL, R. P. C.; FERREIRA, V. A. de C.; SILVA, A. L. C. da. (Orgs). **Governança corporativa no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2002.

LEON, M. E. **Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações**. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

LEWIS, J. **Alianças estratégicas – Estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

MARINO, M. K. **Implementação de estratégias e governança: estudo de múltiplas firmas de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil**. São Paulo, 2005. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica – Ciência e conhecimento científico; Métodos Científicos; Teoria, hipóteses e variáveis; Metodologia jurídica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTILLA, J. A.; JAMES, J. C. Importance-performance analysis. **Jornal of Marketing**, january 1977, p. 77-79. Disponível em: <<http://www.libraries.army.mil/Martilla.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2006.

MESSNER, D.; MEYER-STAMER, J. **Governance and Networks**. Tools to study the dynamic of Clusters and Global Value Chains. Diusburg (Germany), 2000.

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.; BRANDENBURGER, A. M. **Co-opetição** – Um conceito revolucionário que combina competição com cooperação – A estratégia da teoria do jogo que está mudando o jogo dos negócios. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

OLAVE, M. H. L.; AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e medias empresas.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06.pdf#search=%22requisitos%20essenciais%20a%20uma%20rede%20de%20empresas%22>>. Acesso em: 04 out. 2006.

OSBORN, R. N.; HAGEDOORN, J. The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, 1997.

PAULA, A. C. de. **Negociação e estruturação para formação de uma rede de imobiliárias: o caso netimóveis.** Netimóveis – Diretoria de Tecnologia da Informação. Belo Horizonte: Relatório Netimóveis, 2004.

PEREIRA, B. A. D. **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede.** Porto Alegre, 2005. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

PORTER, M. **The competitive advantage of nations.** New york (USA): Free Press, 1990.

POUSA, Rogério. **Os ciclos de vida das centrais de negócios: um estudo no setor supermercadista no estado de São Paulo.** Piracicaba (SP), 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) - Universidade Metodista de Piracicaba.

RIBAULT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias.** Lisboa (Portugal): Publicações Dom Quixote, 1995. (Coleção Gestão & Inovação).

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo, Atlas, 1999.

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Inter-organizational relationships and networks. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 9, 2003.

ROSA, J. A. **Negócio próprio: você está preparado?** São Paulo: STS, 1992.

SAINTE-MARIE, G. **Dirigir una PYME** – Pequeña y mediana empresa – 10 etapas. Buenos Aires (Argentina): Paidós, 1997.

SÁNCHEZ, M. S.; VITRIÁN, E. S.; IZQUIERDO, L. I. **Manual de la gestión de la calidad.** Navarra (Espanña): Universidad de Navarra y Volkswagen Navarra S.A. 1998.

SANTOS, B. de S. (org.). **A globalização e as ciências sociais.** São Paulo: Cortez, 2002.

SEBRAE/DF - Serviço Nacional de Apoio à Micro e Pequena Empresa do Distrito Federal. **A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação.** Centro de Ensino Tecnológico de Brasília. Brasília (DF): SEBRAE, 1995.

SEBRAE/NA - Serviço Nacional de Apoio à Micro e Pequena Empresa. **Associativismo na comercialização.** Brasília: SEBRAE, 2002.

SOUZA, M. G. de. **Centrais de negócios** – Uma revolução no varejo e na distribuição. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.

SUSIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Clusters ou sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. In: **Revista de Economia Política**, v. 24, n. 4 (96), São Paulo, outubro-dezembro 2002. São Paulo: Editora 34, 2004.

WILHELM, P. P.; AMAL, M. (Orgs). **Arranjos produtivos locais: estratégias de cooperação e desenvolvimento**. Blumenau: Nova Letra, 2005.

WOODALL, P. A última das grandes ondas tecnológicas: parte II. **Jornal Gazeta Mercantil**, 01 out. 1996. Caderno Econômico, p. 16.

XAVIER, R. de A. P.; FRANCIATTO, C. **De empregado a empregador**. São Paulo: STS, 1995.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – FERRAMENTAS DE COLETA DE DADOS APLICADA

### PARTE 1 - PESQUISA COM ASSOCIADOS. Sobre a satisfação dos associados.

#### 1. Atribua uma nota para avaliar a sua satisfação com o desempenho dos serviços prestados pela Brasil Escolar. Para isso, utilize a seguinte escala, colocando o número corresponde para cada serviço:

- (1) Não utiliza ou ainda não tem condições de avaliar o serviço
  - (2) Não atende a expectativa
  - (3) Está atendendo abaixo da expectativa
  - (4) Está de acordo com a expectativa
  - (5) Está superando a expectativa
- ( ) Fornecimento de preços & negociações para compras conjuntas via *e-commerce* (Central de Compras);
  - ( ) Oficina de Criação Publicitária;
  - ( ) Cartas, informativos e análises conjunturais da Presidência;
  - ( ) Assessoria de imprensa;
  - ( ) Consultoria de procedimentos (assessoria jurídica, contábil e comercial);
  - ( ) Realização de 2 encontros nacionais (troca de experiências);
  - ( ) Comercialização de Materiais de Merchandising (faixas, cartazes, camisetas, etc.);

Para calcular o Índice de Satisfação foi utilizado a seguinte fórmula:  $I = M + A - B$ , sendo: I = resultado da soma aritmética das variáveis (V) a seguir, sendo M (mediano, padrão mínimo de serviço esperado), A (alto, possui atratividade, constitui-se em vantagem competitiva) e B (baixo, rejeição, insatisfação em relação aos serviços prestados). Para efeito de cálculo, só foram considerados votos válidos cujos associados utilizam os serviços, deixando à margem aqueles que não utilizam ou ainda não tem condições de avaliar o serviço e os que deixaram a questão em branco. Este procedimento foi adotado para avaliar os 7 serviços então prestados pela rede.

	<b>1.1. Fornecimento de preços &amp; negociações para compras conjuntas via e-commerce (Central de Compras);</b>	<b>Votos Válidos</b>	<b>V</b>	<b>%</b>
	Não utiliza ou ainda não tem condições de avaliar o serviço			
	Não atende a expectativa		<b>B</b>	
	Está atendendo abaixo da expectativa			
	Está de acordo com a expectativa		<b>M</b>	
	Está superando a expectativa		<b>A</b>	
	Deixaram em branco e/ou não responderam			
	Total.			
	<b>Fórmula Geral do Índice de Satisfação: <math>I = M + A - B \Rightarrow</math></b>	<b>I1</b>		<b>0,0%</b>

**PARTE 2- PESQUISA COM ASSOCIADOS. Sobre o serviço crítico.**

**2. Qual(is) do(s) serviço(s) abaixo, se deixasse(m) de existir, ocasionaria a sua saída da Rede Brasil Escolar?**

**Observação:** Esta questão procura evidenciar a importância dos serviços que constituirá a matriz de sustentabilidade (satisfação x importância), uma vez que são questões chaves, pois o associado sairá da rede, caso houvesse a eliminação destes serviços.

- Fornecimento de preços & negociações para compras conjuntas;
- Oficina de Criação Publicitária;
- Cartas, informativos e análises conjunturais da Presidência;
- Assessoria de imprensa;
- Consultoria de procedimentos (assessoria jurídica, contábil e comercial);
- Realização de 2 encontros nacionais (troca de experiências);
- Comercialização de Materiais de Merchandising (faixas, cartazes, camisetas, etc.);
- Outro serviço: \_\_\_\_\_

**PARTE 3 - PESQUISA COM ASSOCIADOS. Sobre vantagens e/ou benefícios da rede.**

**3. Em sua opinião, quais as principais vantagens e/ou benefícios que a rede deveria se focar para fortalecer a capacidade de criar vantagens competitivas? Assinale até 3 alternativas:**

- Intercâmbio constante e troca de informações entre os dirigentes de empresas associadas;
- Apoio e orientação na melhoria de processos de gestão (finanças, compras, vendas, marketing e recursos humanos).
- Acesso a melhores preços de compras, através da organização de processos de compra conjunta (parcerias com fornecedores).
- Constituição de uma Central de Compras de Materiais.
- Apoio e orientação em questões jurídicas: comercial, tributária, fiscal e trabalhista.
- Apoio e orientação em oportunidades e tendências de novos produtos e mercados.
- Apoio e orientação para realizar atividades de Benchmarking na rede (melhores práticas).
- Possuir maior credibilidade junto ao cliente por participar de uma rede.
- Utilização de marketing conjunto.
- Melhorar a performance da empresa de modo geral.
- Outra: Qual? \_\_\_\_\_.

**PARTE 4 - PESQUISA COM ASSOCIADOS. Sobre levantamento de sugestões, críticas e reclamações para o direcionamento de ações de melhoria por parte da governança da rede. Questão Aberta.**

- 4. Chegou o momento da Rede Brasil Escolar fazer: (sugestão, crítica, reclamação, etc.).**

---

---

**PARTE 5 - PESQUISA COM EX-ASSOCIADOS. Motivos que levaram ao desligamento do associado da Rede Brasil Escolar. Questão Aberta.**

- 1. Qual foi o principal motivo que ocasionou o desligamento de sua empresa da Rede Brasil Escolar?**

---

---

**PARTE 6 - PESQUISA COM EX-ASSOCIADOS. Sobre vantagens e/ou benefícios da rede.**

- 2. Em sua opinião, quais as principais vantagens e/ou benefícios uma rede precisaria oferecer para que você VOLTASSE a participar? Assinale até 3 alternativas:**

- Intercâmbio constante e troca de informações entre os dirigentes de empresas associadas;
- Apoio e orientação na melhoria de processos de gestão (finanças, compras, vendas, marketing e recursos humanos).
- Acesso a melhores preços de compras, através da organização de processos de compra conjunta (parcerias com fornecedores).
- Constituição de uma Central de Compras de Materiais.
- Apoio e orientação em questões jurídicas: comercial, tributária, fiscal e trabalhista.
- Apoio e orientação em oportunidades e tendências de novos produtos e mercados.
- Apoio e orientação para realizar atividades de Benchmarking na rede (melhores práticas).
- Possuir maior credibilidade junto ao cliente por participar de uma rede.
- Utilização de marketing conjunto.
- Melhora a performance da empresa de modo geral.
- Outra:  
Qual? \_\_\_\_\_

**PARTE 7 - PESQUISA COM EX-ASSOCIADOS. Sobre levantamento de sugestões, críticas e reclamações para o direcionamento de ações de melhoria por parte da governança da rede. Questão Aberta.**

**3. Teria algo a comentar ou acrescentar (sugestão, crítica, reclamação, etc.)?**

---

---

**PESQUISA COM ASSOCIADOS PARA AVALIAÇÃO  
DE DESEMPENHO DE SERVIÇOS NA REDE BRASIL ESCOLAR**

**1. Atribua uma nota para avaliar a sua satisfação com o desempenho dos serviços prestados pela Brasil Escolar. Para isso, utilize a seguinte escala, colocando o número corresponde para cada serviço:**

- (6) Não utiliza ou ainda não tem condições de avaliar o serviço
- (7) Não atende a expectativa
- (8) Está atendendo abaixo da expectativa
- (9) Está de acordo com a expectativa
- (10) Está superando a expectativa
  
- ( ) Fornecimento de preços & negociações para compras conjuntas via *e-commerce* (Central de Compras);
- ( ) Oficina de Criação Publicitária;
- ( ) Cartas, informativos e análises conjunturais da Presidência;
- ( ) Assessoria de imprensa;
- ( ) Consultoria de procedimentos (assessoria jurídica, contábil e comercial);
- ( ) Realização de 2 encontros nacionais (troca de experiências);
- ( ) Comercialização de Materiais de Merchandising (faixas, cartazes, camisetas, etc.);
- ( ) Outro serviço: \_\_\_\_\_

**2. Qual(is) do(s) serviço(s) abaixo, se deixasse(m) de existir, ocasionaria a sua saída da Rede Brasil Escolar?**

- ( ) Fornecimento de preços & negociações para compras conjuntas;
- ( ) Oficina de Criação Publicitária;
- ( ) Cartas, informativos e análises conjunturais da Presidência;
- ( ) Assessoria de imprensa;
- ( ) Consultoria de procedimentos (assessoria jurídica, contábil e comercial);
- ( ) Realização de 2 encontros nacionais (troca de experiências);
- ( ) Comercialização de Materiais de Merchandising (faixas, cartazes, camisetas, etc.);
- ( ) Outro serviço: \_\_\_\_\_

**3. Em sua opinião, quais as principais vantagens e/ou benefícios que a rede deveria se focar para fortalecer a capacidade de criar vantagens competitivas? Assinale até 3 alternativas:**

- ( ) Intercâmbio constante e troca de informações entre os dirigentes de empresas associadas;
- ( ) Apoio e orientação na melhoria de processos de gestão (finanças, compras, vendas, marketing e recursos humanos).
- ( ) Acesso a melhores preços de compras, através da organização de processos de compra conjunta (parcerias com fornecedores).
- ( ) Constituição de uma Central de Compras de Materiais.

- ( ) Apoio e orientação em questões jurídicas: comercial, tributária, fiscal e trabalhista.
- ( ) Apoio e orientação em oportunidades e tendências de novos produtos e mercados.
- ( ) Apoio e orientação para realizar atividades de *Benchmarking* na rede (melhores práticas).
- ( ) Possuir maior credibilidade junto ao cliente por participar de uma rede.
- ( ) Utilização de marketing conjunto.
- ( ) Melhorar a performance da empresa de modo geral.
- ( ) Outra: Qual? \_\_\_\_\_.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**4. Chegou o momento da Rede Brasil Escolar fazer: (sugestão, crítica, reclamação, etc.).**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**PESQUISA COM PAPELARIAS  
EX-ASSOCIADAS DA REDE**

**1. Qual foi o principal motivo que ocasionou o desligamento de sua empresa da Rede Brasil Escolar?**

---

---

---

---

**2. Em sua opinião, quais as principais vantagens e/ou benefícios uma rede precisaria oferecer para que você VOLTASSE a participar? Assinale até 3 alternativas:**

- Intercâmbio constante e troca de informações entre os dirigentes de empresas associadas;
- Apoio e orientação na melhoria de processos de gestão (finanças, compras, vendas, marketing e recursos humanos).
- Acesso a melhores preços de compras, através da organização de processos de compra conjunta (parcerias com fornecedores).
- Constituição de uma Central de Compras de Materiais.
- Apoio e orientação em questões jurídicas: comercial, tributária, fiscal e trabalhista.
- Apoio e orientação em oportunidades e tendências de novos produtos e mercados.
- Apoio e orientação para realizar atividades de Benchmarking na rede (melhores práticas).
- Possuir maior credibilidade junto ao cliente por participar de uma rede.
- Utilização de marketing conjunto.
- Melhora a performance da empresa de modo geral.
- Outra: Qual? \_\_\_\_\_.

---

---

---

**3. Teria algo a comentar ou acrescentar (sugestão, crítica, etc.)?**

---

---

---

---

**APÊNDICE B – FERRAMENTAS DE COLETA DE DADOS (sugerida como modelo)****FERRAMENTA PARA PESQUISA DE AVALIAÇÃO  
DE DESEMPENHO DE SERVIÇOS EM REDES DE  
EMPRESAS****1. Atribua uma nota para avaliar a sua satisfação com o desempenho dos serviços prestados pela REDE XPTO. Para isso, utilize a seguinte escala, colocando o número corresponde para cada serviço:**

- (11) Não utiliza ou ainda não tem condições de avaliar o serviço
- (12) Não atende a expectativa
- (13) Está atendendo abaixo da expectativa
- (14) Está de acordo com a expectativa
- (15) Está superando a expectativa

- ( ) Serviço tipo 1.
- ( ) Serviço tipo 2.
- ( ) Serviço tipo 3.
- ( ) Serviço tipo 4.
- ( ) Serviço tipo 5.
- ( ) Serviço tipo 6.
- ( ) Serviço tipo 7.
- ( ) Serviço n.
- ( ) Outro serviço: (se houver) \_\_\_\_\_

**2. Qual(is) do(s) serviço(s) abaixo, se deixasse(m) de existir, ocasionaria a sua saída da REDE XPTO?**

- ( ) Serviço tipo 1.
- ( ) Serviço tipo 2.
- ( ) Serviço tipo 3.
- ( ) Serviço tipo 4.
- ( ) Serviço tipo 5.
- ( ) Serviço tipo 6.
- ( ) Serviço tipo 7.
- ( ) Outro serviço: (se houver) \_\_\_\_\_

**3. Em sua opinião, quais as principais vantagens e/ou benefícios que a REDE XPTO deveria se focar para fortalecer a capacidade de criar vantagens competitivas?**

**Assinale até 3 alternativas:**

- Vantagens e/ou benefícios 1.
- Vantagens e/ou benefícios 2
- Vantagens e/ou benefícios 3
- Vantagens e/ou benefícios 4
- Vantagens e/ou benefícios 5
- Vantagens e/ou benefícios 6
- Vantagens e/ou benefícios 7
- Vantagens e/ou benefícios 8
- Vantagens e/ou benefícios 9
- Vantagens e/ou benefícios 10
- Vantagens e/ou benefícios n
- Outra: Qual? \_\_\_\_\_.

---

---

---

**4. Chegou o momento da Rede XPTO fazer: (sugestão, crítica, reclamação, etc.).**

---

---

---

---

## APÊNDICE C – DADOS ADICIONAIS DISCURSIVOS E INFORMATIVOS

### SUGESTÕES, CRÍTICAS, RECLAMAÇÕES DOS ASSOCIADOS À REDE NACIONAL DE PAPELARIAS BRASIL ESCOLAR

<p><b>1. ASSUNTOS REFERENTES AO SITE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colocar no site mais produtos de cada fornecedor;</li> <li>- Nem todos os produtos estão no site (alguns compro via Brasil Escolar e outros pela direto pela Fábrica);</li> <li>- Deixar claro no site o que se tem direito, vantagens, etc.;</li> <li>- Fazer as compras no site sem valor do pedido.</li> </ul>
<p><b>2. ASSUNTOS REFERENTES A COMPRAS CONJUNTAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Com muito mais entusiasmo correr atrás de fornecedores para compras conjuntas;</li> <li>- A Central de Compras deve ver com fornecedores verbas cooperadas;</li> <li>- Fortalecer idéias dos grupos regionais e da Central de Compras;</li> <li>- A unificação de todos os grupo regionais e com isso passar os ganhos para o resto dos associados (em compras conjuntas);</li> <li>- Melhorar as negociações de preços com as indústrias;</li> <li>- Parcerias com grandes empresas (Tilibra, Faber Castell, etc.);</li> <li>- Nossa região não está funcionando compras conjuntas;</li> <li>- Uma união formando a Central de Compras para podermos comprar melhor, pois este é o meu principal objetivo aqui;</li> <li>- Ter mais negociações de compras com preços competitivos ao nosso mercado atual;</li> <li>- Tem ocorrido rumores de que empresas com negociação junto a Central de Compras, tem sofrido pressão para beneficiar a mais alguns que possuem cargos;</li> <li>- Definir o foco da Central de Compras, é um crime enviar propostas com preços iguais ou maiores que o atacado;</li> <li>- Fazer negociações nacionais independente das Brasileiras com compromisso do associado para ajudar no volume de produtos estratégicos;</li> <li>- Procurar outro fornecedor de Papel, sinto que a rede não tem feito boas negociações nesse produto, uma vez que a soma de compra é grande;</li> <li>- Não consigo entender como uma associação com 558 lojas, não consegue se impor frente aos fornecedores e exigir realmente preços diferenciados, pois o que acontece é que os representantes desses fornecedores chegam as nossas lojas com preços às vezes até melhores;</li> <li>- Maior poder de negociação em papel cortado e buscar negociação com cartuchos e toners originais;</li> <li>- Como vai ficar o assunto quanto a saída da Ripasa? Tem alguma carta na manga?</li> </ul>
<p><b>3. ASSUNTOS REFERENTES A PROMOÇÕES E VENDAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar uma campanha de premiação a nível nacional para dar mais força aos associados frente à concorrência;</li> <li>- Cartão de cliente (cartão de crédito);</li> <li>- Mais parceria com promoções no Volta às Aulas com todos os associados;</li> <li>- Fazer propaganda de super-produto;</li> <li>- Confeccionar folhetos como fazem os supermercados semanalmente, divulgando preços mais atraentes aos nossos clientes;</li> <li>- Campanha nacional no volta às aulas.</li> </ul>
<p><b>4. ASSUNTOS REFERENTES À REUNIÃO NACIONAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudar o local do evento (o hotel);</li> <li>- A participação dos associados nos assuntos explorados no encontro tem um valor enorme. Com isso todos têm a ganhar. Parabéns pela abertura das dinâmicas;</li> <li>- Trocar o hotel dos encontros (caro, péssima localização e estrutura ruim);</li> <li>- Encontros com treinamentos focados: como treinar os funcionários, como fazer uma entrevista, etc.;</li> <li>- Mudar de hotel, pois este bairro não convém com este belo encontro, tem muitos assaltos e ficamos com medo.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>5. ASSUNTOS REFERENTES À GOVERNANÇA DA REDE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tentar conversar e barrar a medida dos deputados de credenciar as lojas pelo governo para venda de material escolar;</li> <li>- A implantação de uma assessoria empresarial para orientar os associados individualmente, cobrando pelos serviços;</li> <li>- Os diretores deveriam visitar as regiões do país onde há um grupo formado para poder fiscalizar e passar informações importantes que eles tem, porque se deixar para falar no encontro pode se perder alguma informação;</li> <li>- A Brasil Escolar é um ponto forte o qual eu tenho que me aproximar mais para conseguir superar as dificuldades conjunturais do meu negócio;</li> <li>- Criar um manual de procedimentos dos serviços que podemos ter como associado (comercial, contábil, jurídica) detalhado;</li> <li>- Precisávamos ter uma melhor representação política, nos níveis municipal, estadual e federal;</li> <li>- Fazer uma Rede como algumas de supermercados e farmácias com o compromisso real dos lojistas;</li> <li>- Rever mensalidade de Blumenau;</li> <li>- Buscar parcerias no que se refere: gestão, processos de compras (volume);</li> <li>- Consultoria itinerante nos associados;</li> <li>- Deixar a estrutura de Blumenau mais enxuta.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>6. ASSUNTOS DE MARKETING</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficina de Criação: dispor modelos de projetos para marketing cooperado para fachadas, layout de carros, etc.;</li> <li>- Iniciar a padronização: cores, uniformes, fachadas, etc.;</li> <li>- Apresentar "casos" de associados.</li> </ul>

Observa-se que, dos seis grupos aglutinadores de respostas, os de número 2 (“assuntos referentes a compras”) e 5 (“assuntos referentes à governança da rede”) são os que mais atraíram a atenção dos entrevistados e, na maioria das observações referentes a “compras”, o que se percebe é um descontentamento generalizado a respeito do desempenho deste serviço.

Já no item referente à “governança”, a preponderância fica por conta de sugestões que, em alguns casos, trazem inerentes também uma sensação de insatisfação. O teor das observações fala por si só e induz a que os gestores da rede analisada revejam suas estratégias em amplo sentido.

**MOTIVOS QUE LEVARAM AO DESLIGAMENTO DO ASSOCIADO DA REDE  
NACIONAL DE PAPELARIAS BRASIL ESCOLAR**

<b>1. EXPECTATIVAS NÃO CORRESPONDIDAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A rede oferecia muito menos do que nossas expectativas;</li> <li>- O que se esperava da rede não foi ofertado, nunca; <b>(dois entrevistados)</b></li> </ul>
<b>2. CENTRAL DE COMPRAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas fornecedoras associadas à rede, na época, desconhecidas, fraca presença no mercado; dificuldade de introdução destas no mercado; marcas tradicionais (Tilibra, Foroni, Compactor, Pimaco, Faber Castell, Acrilex, entre outras), não eram associadas; algumas empresas associadas apresentavam os mesmos preços praticados pelos vendedores ou pelos atacadistas, coisa que pelo menos três vezes relatei à Brasil Escolar;</li> <li>- Central de compras sem produtos realmente com diferencial de preços;</li> <li>- Falta de política de preços diferenciada que compense outros custos; <b>(dois entrevistados)</b></li> <li>- Preços de compras muito elevados e não competitivos;</li> <li>- Compras caras e dificuldade de contato;</li> <li>- Preços mais caros do que os fornecedores locais; <b>(dois entrevistados)</b></li> <li>- Necessidade de compras volumosas para obtenção de descontos, derivando em alto estoque; <b>(seis entrevistados)</b></li> <li>- Preços praticados pela rede não interessantes; <b>(dois entrevistados)</b></li> </ul>
<b>3. PROBLEMAS FINANCEIROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atraso nas mensalidades;</li> <li>- Queda de vendas e mensalidades elevadas;</li> <li>- Alto custo com a diferença de ICMS, custo de frete e despesas de associado; <b>(dois entrevistados)</b></li> <li>- A firma faliu e fechou as portas;</li> <li>- Diminuição de custos da empresa; <b>(três entrevistados)</b></li> <li>- Ampliação da empresa (física e de localidade) foi estratégia errada e gerou retrocesso, alterando as necessidades da mesma; <b>mas gostaríamos de retornar, agora que estamos novamente equilibrados;</b></li> <li>- Já associado a outra rede; manter as duas é muito custoso;</li> </ul>
<b>4. PROBLEMAS OPERACIONAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de agilidade e de dinamismo da rede e custos elevados;</li> <li>- A rede não trabalhava com consultas de preços para licitações;</li> </ul>
<b>5. DESCONTENTAMENTO COM A GOVERNANÇA DA REDE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promessa de ser a única loja credenciada na região, não cumprida pela direção da rede;</li> <li>- Não concordava com mensalidades; falta de atendimento a solicitações de troca de mercadorias com defeito;</li> </ul>
<b>6. OUTRAS CAUSAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa fechou;</li> <li>- Descredenciou-se por ter se filiado a outra rede, ferindo o código de ética da rede;</li> </ul>

## CRÍTICAS, SUGESTÕES, RECLAMAÇÕES DOS EX-ASSOCIADOS DA REDE NACIONAL DE PAPELARIAS BRASIL ESCOLAR

46,9% dos Ex-associados fizeram críticas ou sugestões; 53,1% Não fizeram críticas ou sugestões; <b>100,0% Total.</b>		
ITEM	CRÍTICAS	SUGESTÕES
<b>1. COMPRAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O preço da mercadoria tem que compensar o frete;</li> <li>- Não há costume de fazer compras em conjunto;</li> <li>- Os fornecedores não têm sido realmente parceiros. São verdadeiras prostitutas. Qualquer um leva no papo. Cadê o diferencial? Estou no mercado há quarenta anos, tenho clientes na Bolívia, que me disseram ter comprado de empresas concorrentes (da minha cidade), porque o sujeito ofereceu preço melhor que o meu. Eu comprava da Impercol (cola isopor) via Central de Compras. E a empresa concorrente teria preço melhor que o meu. Como pode isso? Cadê o compromisso do Fornecedor com a Rede? Fiquei sabendo depois que o concorrente teve dificuldades para entregar, pois a Impercol teve problemas na entrega. Enfim, esses fornecedores vão ser parceiros, de verdade? Ou vão fazer de conta? De uma forma ou de outra você acaba sabendo das tramóias, dos tranbiques, da falta de compromisso dessa turma. Será que não perceberam, que a nação dos olhos puxados (China), estão tomando conta dos mercados. Meu Deus, eles estão crescendo há mais de uma década, 10% ao ano. E têm fôlego pra mais. (*)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar negociações com as editoras de livros didáticos;</li> <li>- Distinção entre administração e central de compras: interessado poderia só se associar à central de compras;</li> <li>- Focar mais em clientes de uma região, pois os clientes são diferentes, de região para região (dois entrevistados);</li> <li>- Focar mais nas empresas de pequeno porte (dois entrevistados);</li> <li>- A Rede precisar oferecer uma forte assessoria empresarial para valer a pena a fim de que uma pequena empresa se associe e tenha benefícios;</li> <li>- Montar centrais de compras por regiões e estados, com a obrigação dos fornecedores em manterem um preço comum para todas as centrais;</li> </ul>
<b>2. OUTRAS CAUSAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quis retornar, mas pedi informações sobre empresas fornecedoras e preços praticados; não responderam – como então retornar se não sei como andam as coisas?</li> </ul>	
<b>3. SEM DEFINIÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foi bom ter sido associado da Rede;</li> <li>- Continuem trabalhando do jeito que vocês fazem que todos cresçam juntos. Quero aproveitar para agradecê-los por toda a atenção, paciência, carinho, orientação que sempre recebemos de vocês;</li> <li>- Gostei muito de participar e acho excelente o trabalho da Brasil Escolar;</li> <li>- O problema não era com a rede (sempre fui muito bem atendido pela central). Foi inexperiência minha e falta de capital;</li> </ul>	

(\*) – Transcreveu-se em sua íntegra esta crítica por transmitir uma revolta de associados e ex-associados que aparece em várias respostas, mesmo que de forma solapada. Tal reclamo mereceria a atenção especial da rede, em sua potencial reestruturação de estratégias e reconstrução da sua imagem.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)