



REDE DE EMPRESAS

SÉRIE EMPREENDIMENTOS COLETIVOS

© 2014. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610)

Informações e contatos

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Unidade de Capacitação Empresarial – UCE
SGAS - Quadra 605, Conjunto A, CEP - 70.200-904 - Brasília-DF
Telefone: (61) 3348-7386
www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo

Roberto Simões

Diretor-Presidente

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretor-Técnico

Carlos Alberto dos Santos

Diretor de Administração e Finanças

José Claudio dos Santos

Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial– UCE

Mirela Malvestiti

Coordenação Nacional

Reginaldo Barroso de Resende - Sebrae NA

Consultora Conteudista

Édna Rabêlo Quirino Rodrigues

Revisão ortográfica, tratamento de linguagem e editoração eletrônica

/-Comunicação Integrada

R696r

RODRIGUES, Édna Rabêlo Quirino.
Rede de empresas./Édna Rabêlo Quirino Rodrigues. – Brasília : Sebrae, 2014.

36p. : il.
(Série Empreendimentos Coletivos)

1. Cooperativismo 2. Empreendimento coletivo I. Sebrae II. Título

CDU – 334.73

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
ORIGEM E EVOLUÇÃO	7
O QUE SÃO REDES DE EMPRESAS?	9
CARACTERÍSTICAS.....	11
FORMAÇÃO.....	12
MODELOS DE ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DE REDES DE EMPRESAS	15
FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DE REDES DE EMPRESAS	18
VANTAGENS	20
DIFICULDADES.....	25
LEGISLAÇÃO.....	26
CASOS DE SUCESSO.....	27
COMO O SEBRAE PODE AJUDÁ-LO	20
REFERÊNCIAS.....	34

INTRODUÇÃO

A Cooperação está cada vez mais presente nas discussões e debates de alternativas para acelerar o desenvolvimento econômico e social dos países, como parte de solução para diversos problemas de uma sociedade mais complexa.

Nesse contexto, a cooperação entre as empresas tem se destacado como um meio capaz de torná-las mais competitivas. Fortalecer o poder de compra, compartilhar recursos, combinar competências, dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, partilhar riscos e custos para explorar novas oportunidades, oferecer produtos com qualidade superior e diversificada são estratégias cooperativas que têm sido utilizadas com mais frequência, anunciando novas possibilidades de atuação no mercado.

Várias dessas estratégias cooperativas ganham um caráter formal de organização e caracterizam-se como “Empreendimentos Coletivos”. Existem muitas modalidades de formalização institucional desses empreendimentos. Destacam-se as Associações, as Cooperativas, as Centrais de Negócios, os Consórcios de Empresas, as Sociedades de Propósito Específico, a Sociedade de Garantia de Crédito, entre outras.

O Sebrae acredita que, pela cooperação, pode-se criar um diferencial competitivo para os pequenos negócios rurais e urbanos, contribuindo para a perenidade e para o crescimento destes. Os desafios são muito grandes e as oportunidades também. É cada vez mais óbvia a conclusão de que as empresas que se mantiverem isoladas, agindo sozinhas, terão maiores dificuldades em enfrentá-los e em permanecerem competitivas. Isso é particularmente verdade para os pequenos negócios, que acessam com mais dificuldade os serviços financeiros e que apresentam carências nos campos gerenciais e tecnológicos.

Aprender a trabalhar em conjunto, estabelecendo e mantendo relações de parceria, passa a ser uma nova fronteira para ampliar a competitividade dos pequenos negócios. O Sebrae estabeleceu para si a missão de “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional”¹. E, para cumpri-la, mantém-se atualizado sobre as tendências locais e mundiais que afetam os negócios e gera soluções que contribuem para o fortalecimento desses negócios no País.

Consciente da importância da cooperação para o sucesso no cenário atual, o Sebrae prioriza a cultura da cooperação e investe em soluções que possam promovê-la. E, para disseminar conhecimentos sobre as possibilidades que a cooperação gera, publica novamente a **Série Empreendimentos Coletivos**.

Escrita de modo a permitir uma consulta objetiva e obter respostas simples para as perguntas mais comuns sobre empreendimentos coletivos, a série não tem a pretensão de ser um compêndio sobre o assunto, nem de se aprofundar nele. Pretende, sim, ser uma ferramenta básica de consulta para todos aqueles que desejam obter informações sobre as temáticas relacionadas com a cultura da cooperação: Associação, Cooperativa, Cooperativa de Crédito, Central de Negócio, Consórcio de Empresas, OSCIP, Sociedade de Propósito Específico, Cultura da Cooperação, Rede de Empresas e Sociedade de Garantia de Crédito.

O Sebrae acredita que a cooperação é uma nova cultura que poderá revolucionar os negócios. Conheça na **Série Empreendimentos Coletivos** alguns modelos de união de esforços e inspire-se para utilizar a estratégia que pode ampliar, de forma inovadora, a competitividade dos pequenos negócios urbanos e rurais: a cooperação!

¹ SEBRAE 2022 – Mapa Estratégico do Sistema Sebrae, dezembro de 2012.

ORIGEM E EVOLUÇÃO

As Redes de Empresas vêm sendo estudadas a partir da bem-sucedida experiência da chamada Terceira Itália nas décadas de 50 e 60, com a criação dos famosos Distritos Industriais, que se tornaram modelos de pequenas empresas agrupadas em redes, numa região afetada econômica e socialmente pelos problemas do período pós-guerra. Esses distritos industriais Italianos serviram de marco inicial para muitos estudos sobre redes de empresas e outros conceitos correlatos, tais como arranjos produtivos, aglomerados e etc.

As Redes de Empresas são frutos de um processo natural de organização dos pequenos negócios, buscando cooperar para competir em mercados cada vez mais globalizados e dominados pelos grandes conglomerados empresariais, que se unem por meio do processo denominado de “megafusões”.²

Esse fenômeno das “megafusões” empresariais vem formando, em escala planetária, poderosos oligopólios do lado da oferta de insumos (poucas grandes empresas controlando a oferta/venda de um dado bem, e um número gigantesco de compradores. Ex.: cervejas, cimento, celulose, defensivos químicos etc.), e, do outro lado, gigantescos oligopsônios no setor comprador (poucas grandes empresas comprando e um grande número de pequenos fornecedores. Ex.: supermercados).

Neste contexto, cada vez mais as pequenas empresas estão encurraladas entre essas duas forças: compram os seus insumos de oligopólios, que ditam os preços de venda, e vendem os seus produtos e serviços para oligopsônios, que determinam os preços de compra. Assim sendo, os pequenos negócios, isoladamente, têm cada vez menos capacidade de negociar os preços de compras de seus insumos e de influenciar nos preços de vendas de seus produtos.

² Texto extraído e adaptado da “Palestra Gerencial”: O negócio é cooperar: Manual do Palestrante – Brasília: SEBRAE, 2012

Para ilustrar essa concentração econômica em torno de megagrupos, vale citar um estudo recentemente divulgado pela *New Scientist*³, realizado no Instituto Federal de Tecnologia de Lausanne, na Suíça, pela equipe de matemáticos coordenados pelo Prof. James Glattfelder. Esse estudo revelou uma poderosa rede capitalista de 1.318 empresas que controlam diretamente 20% das vendas mundiais e, indiretamente, por possuir o controle acionário das principais “Blue Chips”, respondem por 60% de tudo o que é comercializado no planeta. Essa concentração é ainda maior quando se considera que um Núcleo Central de apenas 147 empresas movimenta 40% (quarenta por cento) do que é negociado por essa rede de 1.318 organizações.

Essas mudanças ocorridas na economia mundial e as exigências para que as empresas possam adequar-se a essa nova realidade demandam novas formas de gestão, de organização, de estruturação e novas relações das empresas no mercado, como forma de fortalecerem-se e tornarem-se mais competitivas para atuarem no mercado global.

Nessa concepção, as articulações entre os agentes econômicos tornam-se condicionantes para o aumento da competitividade (COUTINHO, 1992)⁴, e a cooperação entre esses agentes permite a eficiência coletiva, obtida pela transferência de conhecimento, inovação e compartilhamento de outros recursos cruciais para o aumento da competitividade.

Diante desse cenário, buscando cooperar mais para melhor competir, cada vez mais os pequenos negócios também vêm se organizando em Redes de Empresas, adotando práticas de intercooperação, de organização empresarial, de compartilhamento de recursos, bem como de acesso a mercados, serviços financeiros, tecnologias e inovação.

³ Disponível em <http://www.inovacaotecnologica.com.br/noticias/noticia.php?artigo=rede-capitalista-dominamundo&id=010150111022&ebol=sim> (Acesso em 09/11/2011).

⁴ Fonte: revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/download/1240/785 - Qualit@s Revista Eletrônica ISSN 1677 4280 Vol.13. No 1 (2012) – Artigo “COOPERAÇÃO E COMPETITIVIDADE NUMA REDE DE EMPRESAS EM CAMPINA GRANDE-PB: OS DESAFIOS PARA CONSOLIDAR UMA MARCA COM CONCEITO SUSTENTÁVEL”, escrito por Maria de Fatima Martins, que, por sua vez, extraiu da obra COUTINHO, L. G. A terceira revolução industrial e tecnológica. Economia e Sociedade. Campinas: Instituto de Economia Unicamp, n. 1, 1992.

O QUE SÃO REDES DE EMPRESAS?

A palavra “rede” origina-se do latim rete, o que quer dizer “rede ou teia”. Por analogia, temos que as redes são interligadas por relações de vários tipos, tais como os exemplos descritos no item TIPOS deste fascículo.

Em linhas gerais, Rede de Empresas é a associação formal ou informal de empresas com características semelhantes ou com forte vinculação a um determinado setor econômico ou ao(s) cliente(s) com grande influência territorial. Segundo Malafaia Júnior (2006)⁵:

“As redes de empresas são formadas por grupos de empresas com interesses comuns que se unem para a melhoria da competitividade de um determinado setor ou segmento. Nasce de empresas independentes que, tendo por objetivo a realização de atividades comuns, se unem formal ou informalmente, direcionando todo o esforço para suas atividades principais.”

Para melhor entendimento, o conceito de rede de empresas refere-se a arranjos interorganizacionais baseados na articulação formal ou informal de empresas autônomas. Estas nascem por meio da consolidação de vínculos sistemáticos entre firmas, os quais assumem diversas formas: 1) aquisição de partes de capital; 2) alianças estratégicas; 3) externalização de funções da empresa etc.

Essas redes podem estar relacionadas a diferentes elos de uma determinada cadeia produtiva (fornecedor – produtor – usuário). No caso das redes de fornecedores, geralmente as pequenas firmas concentram-se em torno de grandes empresas para o fornecimento de insumos ou serviços.

Para a Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI), “redes de empresas são redes

⁵ Malafaia Júnior, Silvino. Cartilha Informativa sobre Associativismo. Sebrae. Brasília, 2006.

de cooperação que reúnem empresas que possuem objetivos comuns, em uma entidade juridicamente estabelecida, mantendo, no entanto, a independência e a individualidade de cada participante.”⁶

⁶ Fonte: http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Redes/redes%20para%20a%20competitividade.pdf (Acesso em 03/07/2014, às 12h10).

CARACTERÍSTICAS

A rede de empresas como sistema complexo é formada a partir das seguintes características: variedade, incerteza e imprevisibilidade; análise do comportamento da rede cooperativa mediante as variáveis: emergência, auto-organização, adaptação e interação; e análise da competitividade a partir dos seguintes fatores: formas de cooperação, gestão do conhecimento, gestão dos custos de produção, produtos inovadores, relações sociais e de comercialização.

Nesse contexto, as empresas, quando formam uma rede, geralmente buscam se fortalecer para competir no mercado com empresas de atuação global. Ao formar as redes, diversos outros benefícios estão envolvidos, e cada empresa tem uma função estratégica para fortalecer a rede e ampliar as vantagens competitivas, visando atuar no mercado diante das exigências globais.

Segundo a obra de BRITTO⁷, as principais características das redes de empresas são:

- *a presença de um grau elevado de compatibilidade e complementaridade técnica entre os agentes e as atividades por eles realizadas;*
- *a existência de um grau elevado de integração de atividades produtivas no nível da rede, devido à presença de externalidades técnicas, pecuniárias e de demandas;*
- *a geração de externalidades tecnológicas e outros tipos de ganhos relacionados ao processo técnico, devido às vantagens de empresas inseridas nesses arranjos e à complementaridade entre as respectivas competências;*
- *a consolidação de uma infraestrutura particular conforme tais sistemas, a qual implica grau de irreversibilidade quanto a investimentos realizados por seus agentes.*

⁷ BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (orgs.). Economia industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos07/1327_Supermercados.pdf Acesso em 03/07/2014, às 12h21m.

FORMAÇÃO

“A formação de redes de cooperação surge como estratégia para possibilitar, além da redução dos custos, implantação de novas tecnologias, treinamento e desenvolvimento dos funcionários, inovações administrativas e principalmente a melhoria no atendimento e a conquista de novos clientes.

Os objetivos estratégicos para a formação de redes de cooperação são: economias de escala por meio da ação coletiva; poder de barganha junto a fornecedores, clientes e demais instituições; acesso a novos mercados, clientes e representantes; aumento do portfólio de produtos e economias de especialização; redução dos custos de transação, porquanto o aumento de confiança entre os parceiros reduz a incerteza e o comportamento oportunístico nas interações; aprendizagem coletiva com a partilha de informações, habilidades, competências e conhecimentos sobre soluções de problemas; facilitação do processo de inovação nos produtos, nos métodos de produção e na estrutura organizacional; credibilidade organizacional; definição de marcas de qualidade; e ações de marketing.”⁸

Importante salientar que as empresas que formam uma rede necessariamente devem possuir características semelhantes em relação às políticas de trabalho e às atividades desenvolvidas.

Segundo Bergman, E. M. e Feser, E. J., a principal fonte de competitividade das redes de empresas são os elementos de confiança, de solidariedade e de cooperação entre as empresas, um resultado de relações muito estreitas de natureza econômica, social e comunitária.⁹

⁸ Fonte: Vantagens da Estruturação em Redes para a Gestão de Empresas: Estudo de Caso no Setor de Supermercados – escrito por Rejane Prevot Nascimento, Edrisio Avelino, Flavia Barreto e Luciana Gomes – UNIGRANRIO. Disponível em http://www.aedb.br/seget/artigos07/1327_Supermercados.pdf (Acesso em 03/07/2014, às 12h39).

⁹ Fonte: revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/download/1240/785 Extraído do artigo COOPERAÇÃO E COMPETITIVIDADE NUMA REDE DE EMPRESAS EM CAMPINA GRANDE-PB: OS DESAFIOS PARA CONSOLIDAR UMA MARCA COM CONCEITO SUSTENTÁVEL. Escrito

O Quadro 2 a seguir resume uma tipologia de classificação das redes segundo quatro grupos de indicadores: Direcionalidade, Localização, Formalização e Poder.

Quadro 1 – Classificação das redes segundo indicadores de informações utilizadas

Indicadores	Informação utilizada
1) Direcionalidade	- Quantidade de processos executados internamente - Localização dos fornecedores - Disposição para terceirização - Atuação semelhante aos competidores, com relação aos fornecedores
2) Localização	- Distância média entre as plantas industriais - Capacidade técnica local - Participação dos eventos de classe (empresarial) - Mobilidade interna da mão de obra
3) Formalização	- Possibilidade de transferência informal de informações - Disposição para a subcontratação - Aceitação de acordos de cooperação com empresas, que não de produção - Intensidade das relações sociais na rede. - Transferência de informação sobre produtos e tecnologia - Transferência de informação sobre mercados e consumidores
4) Poder	- Importância das instituições de suporte empresarial - Reputação externa dos produtos locais - Reputação externa das empresas locais - Número de funcionários diretos das empresas presentes na rede - Decisões similares a dos competidores sobre comprar ou fazer

Fonte: Hall (1992, 1993); Foss e Koch (1996); Jones, Hersterley e Borgatti, (1997); Enright, (1998); Pinch e Henry, (1999); Martínez-Fernández (2001).

A seguir são apresentadas as caracterizações desses tipos de indicadores, segundo Hoffmann, Morales e Fernández.¹⁰

Direcionalidade. Essa característica descreve a direção das relações entre as partes e enfatiza que há dois tipos predominantes: as redes verticais e

por Maria de Fatima Martins e publicado na Qualit@ds Revista Eletrônica, ISSN 1677 4280, Vol.13, nº 1 (2012). Extraído da obra de BERGMAN, E. M.; FESER, E. J. Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications. Regional Research Institute, WVU, 1999. artigos07/1327_Supermercados.pdf (Acesso em 03/07/2014, às 12h39).

¹⁰ Fonte: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552007000500006&script=sci_arttext (Acesso em 03/07/2014, às 13h58). Texto extraído do artigo "Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento", escrito por Valmir Emil Hoffmann; F. Xavier Molina-Morales; M. Teresa Martínez-Fernández, publicado na Rev. Adm. ontemp. vol. 11, nº spe1, Curitiba, 2007.

as redes horizontais. As redes verticais são aquelas em que cada processo é realizado por empresas especializadas, e não concorrentes, e que não atuam no mesmo mercado. Essas empresas adotam a estratégia de especialização, determinando sua competência essencial, terceirizando aqueles processos que não agregam valor para seu produto/serviço.

Localização. As redes podem ser dispersas ou aglomeradas. Redes dispersas são aquelas que se relacionam e intercambiam bens e serviços por meio de processo avançado de logística, que permite superar as distâncias. As redes aglomeradas territorialmente caracterizam-se pelo fato de manterem relações que, muitas vezes, vão além daquelas puramente comerciais.

Formalização. As redes podem estar constituídas (formalizadas) por vários tipos de alianças, que vão desde as mais formais, como joint venture, até as mais simples, como a colaboração informal. Em termos de formalização, as redes podem ser estruturas formalizadas, de base contratual, ou ser informais, de base não contratual.

Poder. Nas relações entre empresa e fornecedores existem hierarquias. Essas relações de poder são descritas a seguir no item “Modelos de Estruturas de Governança de Redes de Empresas”.

MODELOS DE ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA DE REDES DE EMPRESAS

Conforme descrito nos Referenciais de Cooperação do Sebrae¹¹, as Redes de Empresas podem se organizar conforme um dos modelos de estrutura de governança definidos por Storpen e Harrison (94)¹², baseados nas figuras de núcleo (*core*) e anel (*ring*) da literatura empresarial, a seguir descritos:

O primeiro modelo é denominado **Núcleo**, onde uma empresa central (geralmente uma grande empresa) determina as principais diretrizes da Rede de Empresas que está ao seu redor. Nesse caso, é comum ouvir a expressão “Rede de Fornecedores”.

Esse modelo também é conhecido por Rede *Topdown*. Trata-se de um modelo no qual micro, pequenas e/ou médias empresas tornam-se fornecedoras (ou ainda subfornecedoras) de uma grande empresa, conhecida como “empresa âncora”.

Neste modelo, a autonomia de planejamento, estratégia e decisão é reduzida, mas as vantagens de participar de programas de desenvolvimento tecnológico, capacitação para gestão, melhoria de qualidade, e o “status” de ser um fornecedor de uma grande e renomada empresa podem trazer benefícios para as empresas menores, por exemplo, melhor acesso ao crédito. A cooperação é mais restrita e às vezes inexistente, pois depende muito da iniciativa da empresa âncora em promover a interação entre seus fornecedores, o que nem sempre é de seu interesse. Mesmo assim, existem empresas que enxergam as vantagens do desenvolvimento coletivo de seus fornecedores e investem em programas de certificação, qualidade, logística integrada etc., trazendo benefícios a todos.

¹¹ CASTRO, Luiz Humberto de; DAMÁSIO, Andrea Mageste. Referenciais de Cooperação do Sebrae - Brasília: Sebrae, 2012.

¹² STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibilidade, Hierarquia e Desenvolvimento Regional: As mudanças de estruturados Sistemas Produtivos Industriais e seus novos modos de Governança nos anos 90. Celta Editora, 1994.

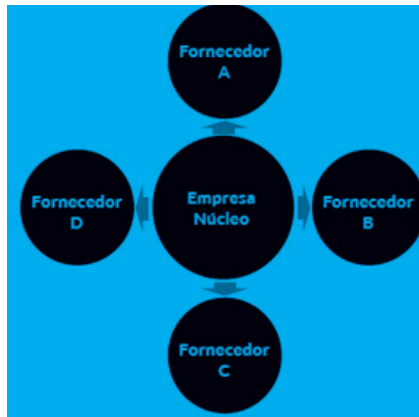


Figura 1 – Modelo Núcleo

O segundo modelo é conhecido por **Anel sem Núcleo ou Rede Horizontal**. Neste caso, não há uma relação de dependência ou mesmo a existência de uma empresa núcleo. As empresas simplesmente unem-se para defenderem seus interesses econômicos e políticos em uma simetria de poder. Geralmente são empresas de um mesmo setor que buscam competências complementares ou sinergia em suas ações. É o modelo que mais se assemelha com o modelo Associação, descrito no item anterior, e tem como exemplo as redes de oficinas mecânicas, redes de panificação, de farmácias, entre tantas outras formadas predominantemente por MPes.

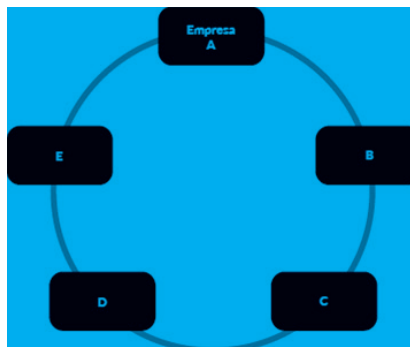


Figura 2 – Anel sem Núcleo ou Rede Horizontal

O terceiro modelo é o **Núcleo-Anel**. Neste modelo, embora exista a forte dependência da empresa âncora, as empresas menores que estão ao seu redor unem-se, articulam-se e estruturam-se por meio de um Empreendimento Coletivo, para obter melhores condições comerciais, ganhos de escala, aumento de produtividade, poder de barganha e negociação, troca de conhecimentos, entre outros. Esse modelo, além das vantagens para as próprias empresas “do anel”, pode proporcionar muitas vantagens para a empresa âncora e, conseqüentemente, ser por ela incentivado.

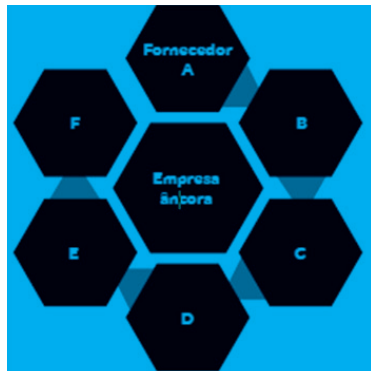
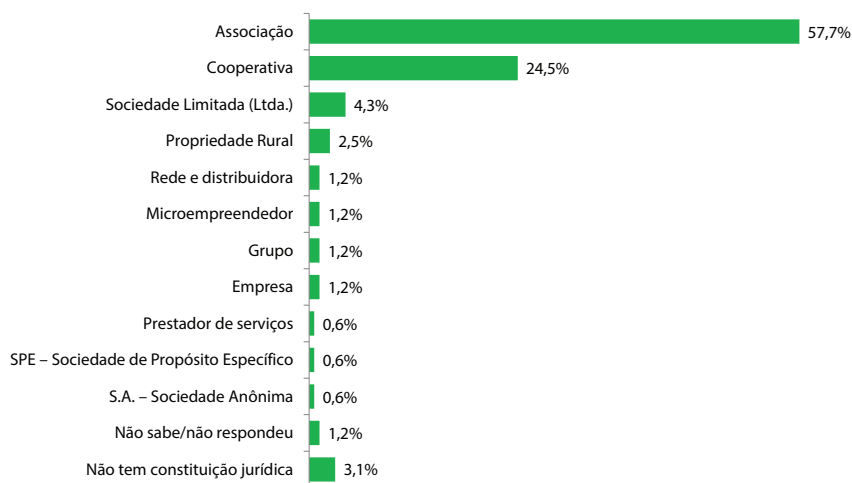


Figura 3 – Núcleo-Anel

FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DE REDES DE EMPRESAS

O Quadro 2 mostra as formas de constituição jurídica de Redes/Centrais de Negócios, pesquisadas pelo Sebrae. Essa pesquisa¹³ foi realizada junto a 778 Centrais/Redes de Negócios, em âmbito nacional, ligadas aos setores de agronegócio, indústria, comércio e serviços.

Quadro 2 – Constituição Jurídica das Redes Centrais



Base: 163 entrevistados – total da amostra

Os diversos conceitos de redes convergem para o fato da existência de mecanismos sociais de confiança e cooperação entre os agentes envolvidos e o fato de as empresas se organizarem coletivamente. De modo geral, as empresas estão inseridas em um contexto social e histórico onde as suas experiências prévias, seus relacionamentos passados e a imagem que construíram a partir deles são de significativa relevância para o empreen-

¹³ SANTOS, Eraldo Ricardo. Pesquisa de Rede de Negócios. Brasília: Sebrae, 2012, pág. 16.

dimento. Assim, os maiores recursos que surgem da cooperação entre as empresas estão relacionados às redes sociais estabelecidas e os benefícios delas resultantes, tais como: mais possibilidades de se obter informações e conhecimento, de localizar necessidades de outros e divulgar as suas próprias, e maiores potenciais para estabelecer redes e parcerias.

As redes podem estar constituídas por vários tipos de alianças, que vão desde as mais formais, como joint venture, até as mais simples, como a colaboração informal. Em termos de formalização, as redes podem ser estruturas formalizadas, de base contratual, ou ser informais, de base não contratual (as redes de base não contratual são aquelas estabelecidas em função da confiança gerada). Esses distintos tipos de configuração são formatados pelo escopo que a rede pode ter. Isso significa que não há um tipo ideal de rede, mas diferentes tipos de situações podem levar a diferentes acordos e interações das empresas.¹⁴

¹⁴ Fonte: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/ESO/2004_ESO633.pdf, extraído da obra de GOMES-CASSERES, B. *Group versus Group: how Alliance Networks Compete*. Harvard – Business Review, julho-agosto, p. 62-74, 1994.

VANTAGENS

Para que a rede traga vantagens para seus integrantes, é necessária a escolha da parceria ideal. Desta forma, a confiança torna-se um fator *sine qua non* (de efeito para todos).

O negócio somente será consolidado se a confiança for o principal fator entre os sócios, mesmo que estes possuam diferentes opiniões ou maneiras de agir. Sendo assim, as estratégias se ajustaram a cada empresa com o passar do tempo, sendo esta a primeira vantagem pós-criação das redes de empresa.

O Quadro 3 apresenta as principais vantagens da organização dos pequenos negócios em Redes de Empresas. Essa pesquisa¹⁵ foi realizada junto a 778 Centrais/Redes de Negócios, em âmbito nacional, ligadas aos setores de agronegócio, indústria, comércio e serviços.

¹⁵ SANTOS, Eraldo Ricardo. Ibid., pág.19.

Quadro 3 – Principais conquistas obtidas a partir da formação da Rede/Central

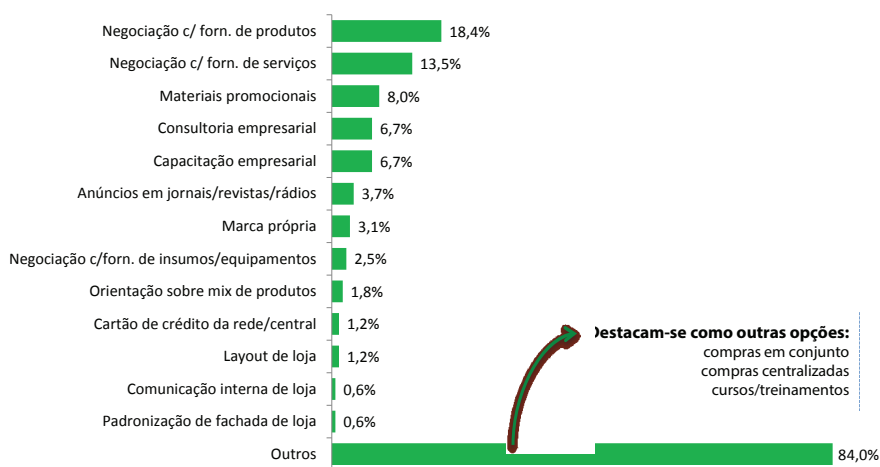
Conquistas	%
Aumentar o poder de negociação com os fornecedores	19,0
Realizar compras conjuntas	15,3
Diminuir Custos	14,7
Aumentar o número de clientes	14,1
Aumentar o lucro das empresas associadas	11,7
Melhorar a produtividade	11,0
Aumentar as vendas	10,4
Aumentar o nível de competitividade das empresas	6,1
Reduzir e racionalizar os custos	5,5
Acessar novos mercados	4,9
Troca de experiências entre os participantes	3,7
Aprimorar a qualidade do atendimento ao cliente	2,5
Otimizar os estoques	0,6
Facilitar o acesso ao crédito e à tecnologia	0,6
Avaliar os indicadores de resultados criados no início da metodologia (quando teve o apoio do Sebrae na implantação)	0,6
Outros	71,8
Base de respondentes	163

Destacam-se como outras opções:

Reconhecimento no mercado
 Marca própria
 Exportações
 Parceiras
 Clientes

Os principais serviços oferecidos pelas redes/centrais aos seus associados¹⁶ relacionam-se a negociações com fornecedores de produtos e serviços, compras conjuntas/centralizadas e capacitação e treinamento, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Principais Serviços Oferecidos pelas Redes/Centrais



Base: 163 entrevistados – total da amostra

Segundo RIBAUT¹⁷, as principais vantagens para participação em uma rede de empresas são:

1. Cada uma das empresas de uma rede pode aprofundar uma especialização. É o nível do conjunto de rede que faz a perenidade de todo o *know-how* das atividades;

¹⁶ SANTOS, Eraldo Ricardo. Ibid., pág.17.

¹⁷ Fonte: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n4/a05v13n4>, extraído do Artigo “Vantagens Proporcionadas às Pequenas e Médias Empresas por meio da União em Redes de Cooperação no Contexto do Venture Capital”, escrito por Juliano Machado de Magalhães, Cláudio Gustavo Daudt e Patrícia Ross Phonlor, que, por sua vez, extraíram da obra de Ribault, M., Martinet, B., & Lebidois, D. (1995). A gestão das tecnologias [Coleção gestão & inovação] Lisboa: Publicações Dom Quixote.

2. As empresas de uma rede podem, assim, tornar-se o reflexo da atividade econômica dessa rede. É uma maneira de pôr em prática a cadeia de valor de Porter;
3. As empresas escolhem-se por afinidade. Podem constituir uma rede profundamente original em relação às empresas concorrentes, conferindo a si próprias um grau elevado de exclusividade;
4. O *marketing* coletivo da nova rede pode impulsionar um produto ou as empresas da rede, fortalecendo a posição competitiva dos membros;
5. A redução de custos é vista como uma grande atratividade pelos parceiros da rede. Segundo Casarotto & Pires¹⁸, o arranjo da rede em formato topdown é uma das formas de enxugar custos e reduzir tempo no desenvolvimento de produtos.

Existem ainda várias outras vantagens de pertencer a uma rede de empresas, pois a partir desse arranjo organizacional muitas empresas voltaram a se tornar competitivas e viáveis, gerando benefícios até mesmo para quem somente interage com a rede e não participa diretamente dela.

Para Olave e Neto¹⁹, *as empresas buscam reduzir dificuldades que se traduzem em “custos de transação” e que a partir da cooperação há uma possibilidade de dispor de tecnologias e redução de custos de transação relativos ao processo de inovação, aumentando eficiência econômica e competitividade.*

¹⁸ Fonte: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0706_0211.pdf extraído da obra: CASAROTTO, Nelson F., PIRES, L.H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

¹⁹ Fonte: revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/download/1240/785 Artigo “Cooperação e Competitividade numa Rede de Empresas em Campina Grande-PB: Os Desafios para Consolidar uma Marca com Conceito Sustentável”, publicado na Qualit@s Revista Eletrônica, ISSN 1677 4280, Vol. 13, nº 1 (2012), escrito por Maria de Fatima Martins, que, por sua vez, extraiu das obras de OLAVE, M.E.L.; AMATO NETO, J. A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil.

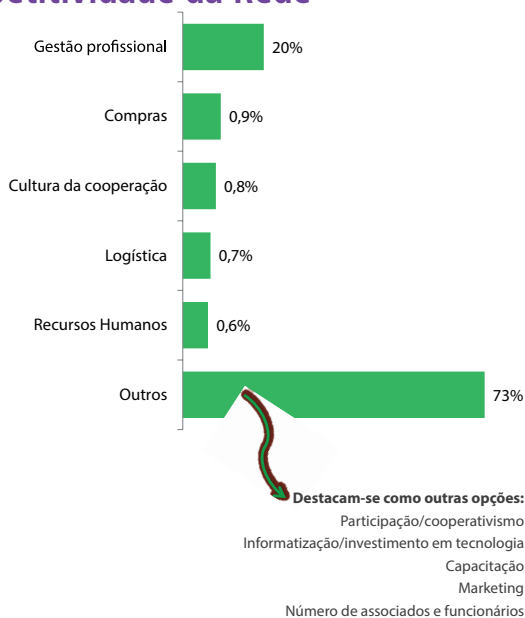
Segundo esses autores, as pequenas empresas isoladamente não têm condições de arcar com os investimentos necessários em aquisição de novas tecnologias e ao mesmo tempo incorporar novos métodos e técnicas de gestão e treinamentos. Sendo assim, a solução seria uma forma de atuação conjunta e associativa.

DIFICULDADES

Existem várias dificuldades acerca da criação, operacionalização e gestão de redes de empresas, tornando-se elevado o número de uniões que se desfazem logo depois de nascer, ou que nunca conseguem atingir os objetivos desejados.

O Quadro 5 apresenta o resultado de pesquisa do Sebrae²⁰, identificando os principais pontos fracos da gestão que, na opinião dos pesquisados, se fossem melhorados, poderiam contribuir para aumentar a competitividade da Rede de Empresas/Central de Negócios frente à concorrência. Cabe destacar que, além da gestão profissional, um dos principais pontos que requer melhorias é o nível de “participação/cooperativismo”.

Quadro 5 – Pontos fracos da gestão que afetam a competitividade da Rede



Base: 163 entrevistados – total da amostra

²⁰ Fonte: SANTOS, Eraldo Ricardo. Ibid., pág. 24.

LEGISLAÇÃO

O embasamento legal da rede de empresas é o mesmo das Associações, podendo também ser trabalhada sob a forma de Centrais de Negócios, de Cooperativas ou, ainda, de Consórcios.

Como visto anteriormente, grande parte das Redes de Empresas estão organizadas sob a forma jurídica de Associação. Por sua vez, as Associações estão regulamentadas tanto na Constituição Federal quanto no Código Civil. Em alguns estados, pode-se encontrar legislação própria para atender uma ou outra especificidade estadual, contudo, qualquer que seja a legislação, esta deverá estar subordinada às leis federais. Abaixo estão descritas as referências acerca do assunto encontradas na Constituição e no Código Civil, onde estão os artigos que disciplinam a criação e o funcionamento de Associações:

- Constituição Federal – art. 5º, XVII a XXI, e art. 174, § 2º;
- Lei nº 10.406/2002, arts. 53 a 61 e 2031.

CASOS DE SUCESSO

São as experiências exitosas de pequenos negócios que se organizam sob a forma de redes de empresas, buscando vantagens competitivas por meio da cooperação e união de esforços para acessar mercados, ou seja: cooperar para competir. A seguir, a título de exemplo, são transcritas duas matérias produzidas e veiculadas pela Agência Sebrae de Notícia – ASN.

Cooperativas e mercadinhos de Alagoas firmam parceria²¹

União tem o objetivo de melhorar a qualidade do que é vendido, incentivar o consumo de produtos locais e aumentar a renda dos agricultores

Maceió – Uma parceria entre a Cooperativa de Produtores de Laranja Lima do Vale do Mundaú (Cooplal), a Cooperativa Regional dos Pequenos Produtores Rurais do Vale do Paraíba (Coopvale) e a Rede de Supermercados da Economia, em Maceió, tem contribuído para o aumento da renda e melhoria da qualidade de vida dos produtores da região. Desde junho, os mercadinhos vêm comprando parte da produção das duas cooperativas e vendendo em seus estabelecimentos.

Inhame, macaxeira, batata-doce e laranja-lima são os produtos fornecidos pelas cooperativas, que fazem parte do Programa Comércio Brasil. A iniciativa tem o papel de articular e apoiar os processos de comercialização e estimular o desenvolvimento dos envolvidos. Já os 22 mercados da rede se reuniram pela metodologia Central de Negócios, que visa gerar benefícios por meio de ações coletivas para reduzir custos, facilitar processos e aumentar a lucratividade.

Segundo a gerente de Acesso a Mercados do Sebrae em Alagoas, Fátima Santos, através da união, os produtores fortalecem sua atividade e encontram

²¹ Agência Sebrae de Notícias. Cooperativas e Mercadinhos de Alagoas Firmam Parceria. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/noticia/13905477/ultimas-noticias/cooperativas-e-mercadinhos-de-alagoas-firmam-parceria/> (Veiculada em 18/07/2012).

soluções para as dificuldades do dia a dia. “Todos ganham com essa parceria. As cooperativas, que diminuem seus custos para a comercialização, especialmente com relação ao transporte; os mercados, que têm produtos de excelente qualidade, sem agrotóxicos e com bons preços; e os consumidores, que compram produtos locais e fortalecem a economia do estado”.

Para José Galba Rocha, representante da Coopvale, o espaço aberto no mercado para as cooperativas é muito importante, já que provocará um aumento na produção e, conseqüentemente, na renda. “A intenção é depender cada vez menos dos atravessadores e fazer com que os produtores recebam um preço mais justo pelo que vendem, com a possibilidade de aumentar a produção e renda”, ressalta.

Centros Automotivos Unem-se e Lançam Pioneira Rede Regional²²

Sebrae auxiliou na formatação e o Senai, na qualificação dos profissionais



Foto: Daniel Barreto

Uma iniciativa diferente e inovadora foi lançada em maio de 2012, provando que a união entre empresas do mesmo ramo pode agregar negócios e beneficiar o consumidor final. Com apoio do Serviço Brasileiro de Apoio

²² Fonte: <http://www.ecofinancas.com/noticias/centros-automotivos-unem-lancam-pioneira-rede-regional> [Acesso em 04/07/2014, às 20h33].

às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), 11 centros automotivos de Araraquara e região unem-se em uma rede inédita, batizada de AutoCar.

A gerente do escritório do Sebrae em Araraquara, Marimar Guidorzi, explica que a ideia partiu dos empresários. "Eles nos procuraram em 2011 e sempre trazem uma visão aparente de seus problemas." Os comerciantes queixavam-se da falta de otimização do tempo de serviço e da inadimplência, por exemplo. Assim, o trabalho foi dividido em três áreas: técnica (layout e padronização), inadimplência e relacionamento com o cliente e análise de mercado.

Agora, após o lançamento, o foco está no futuro. "Existem regras que irão cumprir e focar na competitividade e começar a negociar juntos com os fornecedores", explica Marimar. Para a gerente, além dos empresários, quem ganha é o consumidor. "As lojas ficam mais profissionais, garantindo qualidade e preços justos."

Há também parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) para a formação dos funcionários. Para fixar a marca, dois eventos automotivos para checkup gratuito estão previstos, ainda sem data definida.

'É um novo fôlego para as lojas'

Pedro Paulo Ferrenha, o Nenê, está há 40 anos no ramo automotivo e faz parte da nova rede AutoCar. Para ele, a iniciativa "é novo fôlego para o setor." Nenê conta que os impostos, a concorrência e a exigência do consumidor aumentaram. "Ou você se mexe, ou fica na saudade. Sozinho não dá para andar; o Sebrae e o Senai vieram para dar uma grande ajuda e nos fazer pensar no futuro", explica.

A rede, para ele, é significado de aprendizado, ética em grupo e confiança. "Todo dia tem algo novo, procurando caminhos. O mais interessante é pensar coletivamente para garantir boa negociação com fabricantes e proporcionar o melhor para o cliente em relação a preço e qualidade", conclui.

COMO O SEBRAE PODE AJUDÁ-LO

O Sebrae disponibiliza vários cursos, consultorias, palestras e informações para apoiar a criação e a gestão de empreendimentos coletivos, cabendo destacar os seguintes:

Curso – Redes Associativas. Curso composto por quatro módulos independentes:

- Módulo 1: Despertando para o Associativismo » Oficina de quatro horas;
- Módulo 2: Planejando nosso Empreendimento Coletivo » 20 horas de capacitação e nove horas de consultoria;
- Módulo 3: Praticando o Associativismo » 16 horas de capacitação;
- Módulo 4: Legalizando o Empreendimento Coletivo » 16 horas de capacitação.

Kit Educativo – Juntos Somos Fortes

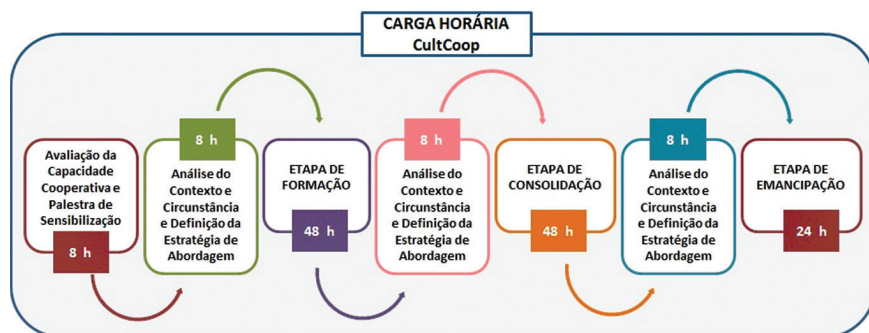
Trata-se de solução educacional ministrada em telessalas (12 horas), ou para estudo autônomo. O objetivo do curso é estimular as ações empreendedoras coletivas, contribuindo para a geração de emprego e renda na comunidade.

Consultoria – Estratégia de Abordagem da Cultura da Cooperação – CultCoop

Consultoria (152 h) destinada à ampliação da capacidade cooperativa de grupos de empresas, reunidas em torno de objetivos comuns.

Essas horas estão distribuídas **em quatro fases** de grupo distintas e complementares entre si, conforme o desenvolvimento do grupo no processo de ampliação de sua capacidade cooperativa: SENSIBILIZAÇÃO, MOBILIZAÇÃO, FORMAÇÃO e AÇÃO. **Por sua vez, em termos operacionais, essas quatro fases do grupo são distribuídas em três etapas de trabalho do consultor com o grupo e compõem a Logística de Aplicação da CultCoop**, que será trabalhada mais à frente no texto: FORMAÇÃO, CONSOLIDAÇÃO

E EMANCIPAÇÃO, conforme figura a seguir:



Essas etapas nortearão todos os aspectos da CultCoop: sua gestão pelo Sebrae, sua logística, sua aplicação, a formação dos consultores e os recursos metodológicos a serem utilizados pelos consultores.

Curso – Gestão Empreendedora para Centrais de Negócios

Curso de 16 horas (quatro encontros de quatro horas), voltado para Diretores, Gestores e membros de Centrais de Negócios.

Consultoria – Metodologia para Implantação de Centrais de Negócios

Consultoria de 540 horas, abordando os seguintes temas: O que é uma Central de Negócios; Relacionamento com *Stakeholders*; Tecnologia de Informação e Comunicação; Liderança; Formação da Diretoria de uma Central de Negócios; Missão Empresarial; Fundamentos da Venda Conjunta e *Marketing*; Gestão Financeira; Lançamento da Central de Negócios; Logística/Distribuição Conjunta; Expansão da Central de Negócios.

Curso – Liderança Estratégica

Curso de 20 horas – cinco encontros de quatro horas, destinados a líderes empresariais e comunitários. O foco da capacitação são as ferramentas e técnicas de apoio ao processo de liderança.

Curso – Cult Líder

Curso de 16 horas – quatro encontros de quatro horas, destinados a líderes empresariais e comunitários. O foco da capacitação é o comportamental, fundamentado no desenvolvimento das Características do Comportamento Empreendedor – CCE.

Oficina – Liderar no Campo – Desenvolva o Líder que Existe em Você

Oficina de quatro horas, tendo como público-alvo produtores rurais, microempreendedores individuais, empreendedores de micro e pequenas empresas, organizados em grupos, comunidades ou em empreendimentos coletivos. Essa Oficina traz conceitos básicos e essenciais sobre a prática da liderança numa linguagem simples, clara e objetiva, com o propósito de estimular a reflexão dos participantes sobre sua postura como líderes.

Oficina – SEI Unir Forças

Oficina de três horas, concebida para Microempreendedores Individuais de um mesmo setor/atividade produtiva (agrupamento por afinidade) ou por atividades correlatas (agrupamento por complementaridade). O foco dessa capacitação são as vantagens e os ganhos de empreender coletivamente, bem como a importância do plano de ações coletivas para atender às necessidades comuns.

Vídeos – Série de TV – COOPERAR é um bom negócio!

Série de TV composta por sete programas, de 26 minutos cada, que mostram algumas formas de cooperação e possibilidades geradas pelo trabalho conjunto. Cada programa aborda a característica de um empreendimento coletivo diferente e histórias reais de sucesso sobre: Associação, Cooperativa, Cooperativa de Crédito, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), Central de Negócios, Consórcio de Empresas e Arranjo Produtivo Local (APL). Os vídeos podem ser acessados por meio do seguinte link: <http://tv.sebrae.com.br/home/sebraenacional/category/183/>

Referenciais de Cooperação do Sebrae

Com esse Referencial, o Sebrae busca proporcionar aos diversos colaboradores e consultores do Sistema Sebrae e parceiros uma orientação rápida, simples e objetiva com relação à Cooperação e à sua contribuição para a promoção da competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas, bem como para fomentar o empreendedorismo coletivo. Esse documento está disponível no seguinte link: <http://bis.sebrae.com.br/OpacRepositorioCentral/paginas/downContador.zhtml?uid=ea6a88843cad7942a56705bf8a937350>

Palestra Gerencial: O Negócio é Cooperar

Carga horária: duas horas. Objetivo: sensibilizar o participante sobre a importância da cooperação para o incremento da competitividade das micro e pequenas empresas. Público-alvo: empreendedores e empresários de micro e pequenas empresas e produtores rurais.

Para maiores informações sobre os nossos cursos, oficinas, consultorias e palestras, relacionadas com os temas de associativismo, cooperativismo e liderança, procure o Sebrae mais próximo de você, ou acesse: www.sebrae.com.br

REFERÊNCIAS

CASTRO, Luiz Humberto de; DAMÁSIO, Andrea Mageste. Referenciais de Cooperação do Sebrae - Brasília: Sebrae, 2012.

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP>

<http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n4/a05v13n4>

<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Organograma>

Malafaia Júnior, Silvino. Cartilha Informativa sobre Associativismo. Sebrae. Brasília, 2006

RESENDE, Reginaldo Barroso de. Palestra Gerencial: O negócio é cooperar: manual do palestrante - Brasília: SEBRAE, 2012.

SANTOS, Eraldo Ricardo. Pesquisa de Rede de Negócios. Brasília: Sebrae, 2012

STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibilidade, Hierarquia e Desenvolvimento Regional: As mudanças de estrutura dos Sistemas Produtivos Industriais e seus novos modos de Governança nos anos 90. Celta Editora, 1994.

www.aedb.br

www.profwittmann.com

www.redeaplnieral.org.br/biblioteca/glossário

www.revista.uepb.edu.br



*Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas*