

## **Área Temática: Estratégia e Organizações**

### **Governança em redes de negócios: um estudo sob o enfoque da performance competitiva**

#### **AUTORES**

**MARCO AURÉLIO SANCHES FITTIPALDI**

Universidade Guarulhos

marcoafittipaldi@yahoo.com.br

**DENIS DONAIRE**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES

denisdon@imes.edu.br

#### **Resumo**

Este trabalho tem por objetivo estudar a presença e de que forma é exercida a governança na rede de negócios do setor editorial de revistas, vendidas em bancas de jornais. Foi feito um estudo exploratório que usou como instrumentos para coleta de dados a pesquisa bibliográfica e entrevistas com especialistas. Os entrevistados atuam em: uma editora, nas duas distribuidoras, no Sindicato dos Vendedores de Jornais e Revistas de São Paulo, na ANER (Associação Nacional de Editores de Revistas) e um jornaleiro. Na entrevista com estes elementos foi utilizado um roteiro semiestruturado de questões. A análise dos resultados encontrados permitiu reconhecer a existência da governança, que é exercida pelo distribuidor, bem como os benefícios por ela propiciados, tais como: maior eficiência, diminuição de erros nos processos, redução de custos, eliminação de empresas ineficientes, regularidade e planejamento no processo de produção, melhora na gestão do negócio, perpetuação do negócio, alto grau de especialização, maior divulgação dos produtos e aumento nas vendas entre outros; com o objetivo de obter vantagem competitiva para toda a rede de negócios.

#### **Abstract**

The aim of this article is to study the presence and in what way the governance in the business network of publishing sector of magazines, sold in newsstands, is performed. An exploratory study, which used a bibliographical research and interviews with specialists as instruments of data collect, was carried out. The specialists interviewed work: in a publishing house, in two distribution companies, at Sindicato dos Vendedores de Jornais e Revistas de São Paulo, at ANER (Associação Nacional de Editores de Revistas), and as a newsdealer. In the interview with these elements a semi-structured script of questions was used. The analysis of the obtained results allowed to recognize the existence of the governance, which is performed by the distributors, as well as its provided benefits, such as: better efficiency, reduction of mistakes on procedures, cut down on expenses, removal of inefficient companies, regularity and planning in the production process, improvement on business management, perpetuation of business, high degree specialization, wider divulging of products and increasing in sales among others; with the aim to obtain competitive advantage for all business network.

**Palavras-chave:** Rede de Negócios; Governança e Performance Competitiva.

## 1 Introdução

As primeiras bancas no Brasil datam de 1872 e eram quiosques, presentes nas ruas centrais do Rio de Janeiro e São Paulo, que vendiam: jornais, livros, flores, doces, frutas, charutos, cigarros, café e refrescos (ALMANAQUE ABRIL, 2001). No transcorrer do tempo evoluíram e se modernizaram, transformando-se em pontos-de-venda metálicos, estrutura esta que as identifica nas ruas, sendo que algumas possuem letreiros luminosos, toldos, telefone e site próprio na internet.

No Brasil, o consumo de revistas por habitante, segundo a ANER, Associação Nacional das Editoras de Revistas, (2005), é em média de 2 exemplares anuais. Se comparado ao de outros países como: Estados Unidos com 17 exemplares por habitante e França com 20 exemplares por habitante, nota-se que há muito a crescer. Mas esse crescimento precisa de melhores condições financeiras da população e de um maior número de pessoas alfabetizadas que, deste modo, se constituirão em novos leitores.

Em 2005, circularam nas bancas 3.651 títulos diferentes em todo território nacional, este número é composto por 1.707 títulos regulares e mais 1944 títulos especiais<sup>i</sup>; o que demonstra uma evolução do setor nos últimos anos. No período compreendido entre os anos de 2000 a 2005, o número de títulos passou de 2.034 para 3.651 (ANER, 2006), o que representa um crescimento de 79,49%. O fato tornou necessário o aumento do espaço físico nos pontos-de-venda para poder comportar tanta diversidade de revistas, embora nem sempre esta necessidade tenha sido atendida.

Segundo a ANER (2006), circularam 393 milhões de exemplares no ano de 2005, deste total, 223 milhões de exemplares (56,74%) foram dirigidos à venda avulsa<sup>ii</sup>: bancas e pontos alternativos<sup>iii</sup>, sendo destinadas a assinaturas 170 milhões de exemplares (43,25%).

O faturamento total do setor em 2005 atingiu a cifra de dois bilhões seiscentos e vinte e dois milhões de reais, sendo que, a venda avulsa representou 51,18% do faturamento total e 48,81% de assinaturas (ANER, 2006a).

Conforme dados da ANER, existem duas grandes distribuidoras nacionais, 33.000 pontos-de-venda de revistas (dos quais 20.000 são bancas) presentes em 5.000 municípios e uma estimativa de 300 editoras. O distribuidor relatou a presença de 30.000 bancas cadastradas, sendo que, algumas destas também possuem outros pontos alternativos, como *displays* expostos em farmácias, padarias e mercados entre outros. Diante do exposto, verifica-se a importância do setor.

Consoante Fittipaldi (2006), o setor editorial de revistas vendidas em bancas de jornais forma uma rede de negócios, como pode ser observado na figura 1, por apresentar as seguintes características: formar um sistema supra-empresarial em que existe coordenação, interdependência, especialização, complementaridade, fidelização recíproca e competitividade. Cada uma destas características será descrita a seguir.

A. Sistema supra-empresarial: observou-se que o grupo de empresas relaciona-se ordenadamente, constituindo, assim, um sistema com características próprias se comparadas a empresas isoladas. Ao se relacionar, esse grupo de organizações adquire características próprias como se fossem uma grande empresa única, formando um sistema específico. As empresas obtêm vantagens que, se comparadas a outras que estão fora da rede, não são alcançadas. Por exemplo, um jornalista fora da rede não obterá o mesmo *mix* de revistas entregue pelos distribuidores a um jornalista que está na rede.

B. Coordenação: para que cada membro desempenhe seu papel no momento certo, deve haver organização das atividades exercidas. Por exemplo, é da responsabilidade da editora prover conteúdo para a revista e confeccioná-la, coordenando seus fornecedores; assim, cabe ao distribuidor orientar as organizações que lhe prestam serviços para melhor desempenhar

sua função. Por sua vez, é função do jornalista vender a revista publicada pela editora e enviada pelo distribuidor. Pelo que se observa, há uma dupla coordenação, ou em outras palavras, a coordenação dos fornecedores por seus respectivos atores (editora, distribuidora e jornalista), bem como os atores coordenam as ações entre si para que haja um bom desempenho coletivo.

C. Interdependência: há interdependência nos relacionamentos, por exemplo, a editora depende do distribuidor para venda das revistas, as bancas dependem dos distribuidores para ter mercadorias à venda e os distribuidores dependem das editoras e das bancas. Deste modo, um depende do outro, o que caracteriza a interdependência.

D. Especialização: ao observar o desenho da rede nota-se a presença de especialização de seus atores, ou seja, as empresas voltam-se a sua principal competência. Há concentração das organizações em suas competências essenciais (*core competences*), ao deixar para outras organizações aquelas atividades que não são seu principal negócio.

E. Complementaridade: as atividades de cada ator da rede complementam-se, permitindo a criação de redes desenhadas para tratar de situações complexas, que não poderiam ser tratadas por uma simples organização. Existe complementaridade dos negócios, por exemplo: o CD complementa a revista. Para a confecção da revista, são necessários papel, gráfica e embalagem, entre outros, que se complementam mutuamente para formação do produto. A distribuição dos exemplares, assim como as respectivas vendas, suplementam-se. Deste modo, cada participante adiciona seu produto ou serviço, complementando o que foi agregado pelos demais membros.

F. Fidelização recíproca: ao analisar a atuação dos atores em questão o que se verifica é a presença de ajuda mútua, para obtenção de sucesso mútuo. Uma empresa propõe-se a ajudar a outra para que ambas obtenham sucesso, como pode ser observado, por exemplo, quando o distribuidor solicita à editora que ajude o dono de uma revistaria a efetuar a troca do piso, mediante uma melhor exposição dos produtos da editora.

G. Competitividade: uma editora que não esteja na rede, deverá efetuar os mesmos investimentos em transporte, instalações, recursos humanos e tecnologia da informação, entre outros, para distribuir suas publicações, fato este que não se verifica com as editoras pertencentes à rede, pois estas contam com os serviços do distribuidor. Considerando também o *know-how* que o distribuidor possui e toda a sua estrutura já montada para atender a várias editoras, percebe-se que as editoras presentes na rede obtêm vantagens competitivas sobre suas concorrentes que estão fora dela.

Porém, como pensar que uma grande quantidade de empresas que compõem a rede de negócios convive de forma harmoniosa, sem grandes conflitos, trabalhando como se fossem uma só empresa?

## **2. Problema de Pesquisa e Objetivo**

Problema de pesquisa: há governança na rede de negócios do setor editorial de revistas, vendidas em bancas de jornais?

Objetivo do presente artigo: estudar de que forma a governança em redes de negócios é exercida e, sua interação com a performance competitiva neste setor.

## **3 Revisão Bibliográfica**

### **3.1 O conceito de governança em redes de negócios**

Nos relacionamentos entre seus atores supõe-se que haja situações conflitantes, decorrentes de interesses particulares, uma vez que uma rede pode ser formada por muitos participantes.

Esses conflitos, se não forem resolvidos rapidamente, podem gerar o rompimento de elos importantes e podem trazer a desestabilização de toda a rede e uma possível

desintegração das empresas nela presentes. Por conseqüência, podem decretar a quebra de toda a estrutura e causar possíveis prejuízos às organizações.

Para conter os conflitos e obter vantagem competitiva sobre os concorrentes, a rede de negócios deverá possuir algum tipo de governança, influenciando de forma discreta todos os seus atores, de forma a não permitir a ruptura dos relacionamentos, administrando-os, para que haja condições de competir com outras redes de negócios.

Vários autores, entre os quais, Jarillo e Ricart (1987); Ring e Van De Ven (2005); Grandori e Soda (1995) e Ebers e Jarillo (1997), ao se referir ao aspecto de governança em redes de negócios citam Williamson (1996). Para o autor governança é um meio pelo qual a ordem é restabelecida em uma relação, na qual potenciais ameaças de conflito desfazem ou contrariam oportunidades de realizar lucros mútuos.

Young (2000) expõe que a interdependência, existente na rede de negócios, origina conflitos quando os esforços de um ator para atingir seus objetivos, se sobrepõem sobre os esforços de outro ator, impedindo-o de também alcançar seus objetivos. Portanto neste contexto as ações de um membro da rede podem afetar o bem-estar de outro. Van Aken e Weggeman (2000) apud Souza (2005) relatam que os problemas mais comuns em redes estão relacionados a conflitos de interesses, distribuição de poder e lealdade.

Para conter possíveis conflitos entre as empresas, a governança é estabelecida e será exercida por uma empresa que tem como objetivo obter alguma vantagem competitiva. Quem a exerce não deseja se expor, não assume o papel de governante, mas exerce influência de forma discreta a todos os atores da rede de negócios.

Segundo Van Aken e Weggeman

as atividades estratégicas são chamadas genericamente de governança de redes e estão relacionadas a propriedade de recursos e à distribuição de poder (funcionamento da rede, seleção dos participantes e regras de permanência, definição do papel dos participantes, definição dos mecanismos de controle e objetivos de performance). (VAN AKEN e WEGGEMAN, 2000 apud Souza, 2005, p. 15)

Para Souza (2005, p. 13), o termo governança foi cedido da teoria dos custos transacionais de Williamsom e significa a *estrutura necessária para o gerenciamento de alianças entre organizações*.

Jones *et al.* (1997) propõem a definição de governança em rede de negócios como um conjunto estruturado de entidades autônomas, continuamente empenhadas na criação de produtos ou serviços, baseada em contratos implícitos e abertos à adaptação a contingências ambientais, buscando a coordenação e proteção das trocas. Conforme estes autores, a complexidade das tarefas, em razão da enorme quantidade e diversidade de *inputs* especializados, cria um comportamento de interdependência e aumenta a necessidade de coordenação entre seus membros.

Garcia *et al.* (2004), em estudo sobre a governança nos *clusters* de calçados em Franca e de móveis em Bento Gonçalves no Rio Grande do Sul, relacionam a governança com a coordenação da atividade produtiva.

Embora a definição de Williamson seja mais freqüente nas pesquisas sobre o tema, para este estudo será utilizado como conceito de governança na rede de negócios a definição de Zaccarelli (2005), que se coloca de forma mais abrangente, quando enfatiza que a governança tem por função manter a rede funcionando de forma estável e permanente, ou seja, exercendo o papel de reguladora para diminuir os conflitos e permitir que todas as empresas desempenhem suas funções, trabalhando para o bem geral e protegendo a rede de possíveis ameaças.

### 3.2 A interação entre governança e performance competitiva

Conforme Zaccarelli (2005), a governança é indispensável para tornar a rede de negócios competitiva e ser uma entidade supra-empresarial evoluída. O autor considera que nos dez itens dos fundamentos para a performance competitiva de rede de negócios, a governança assume duas funções: complementar e fundamental. Nos primeiros cinco itens, a governança exerce um papel complementar, ou seja, se não for constatada sua presença, a rede de negócios desenvolver-se-á por auto-organização. Já nos cinco últimos itens, a função da governança é indispensável, ou seja, sem ela estes itens não existirão.

Para uma melhor compreensão dos princípios expostos por Zaccarelli (2005), seguem os fundamentos para a performance competitiva de redes de negócios, com a indicação das funções da governança.

**Primeiro grupo:** função complementar (precariamente viável por auto-organização sem governança).

- 1) Especialização das empresas;
- 2) Compra direta de insumos, eliminando o tipo de empresa exclusivamente comerciante;
- 3) Fidelidade nas transações entre empresas da rede;
- 4) Abrangência dos negócios para incluir na rede os negócios relevantes para o produto principal da rede;
- 5) Agilidade na substituição de empresas da rede sem boa gestão.

**Segundo grupo:** função fundamental (a governança é indispensável, sem ela estes itens não existem)

- 6) Formas de homogeneizar a intensidade de fluxo nas empresas da rede;
- 7) Formas para introduzir inovações para alinhamento entre os negócios da rede;
- 8) Formas para introdução de novas tecnologias nas empresas da rede, para maior competitividade;
- 9) Formas de compartilhar investimentos, riscos e lucros;
- 10) Existência de estratégia para competir como rede com outras redes de negócios.

Portanto, tendo em vista a interação entre a governança e a performance competitiva, pretende-se determinar a existência das funções complementar e fundamental da governança na rede de negócios de revistas, vendidas em bancas de jornais.

## 4 Metodologia

Foram entrevistados neste estudo exploratório especialistas que atuam em: uma editora, nas duas distribuidoras, no Sindicato dos Vendedores de Jornais e Revistas de São Paulo, na ANER (Associação Nacional de Editores de Revistas) e um jornalista. Na entrevista com esses elementos foi utilizado um roteiro semiestruturado de questões, que permitiu aprofundar informações sobre o funcionamento dessa rede de negócios, bem como avaliar a relação da governança com a performance competitiva.

Na identificação dos itens que compõem a performance competitiva foi utilizado uma classificação com base em sua intensidade para a rede de negócios em estudo, composta por: inexistente, baixa, média e alta. Os critérios usados para a qualificação foram: inexistente se não fosse encontrado em nenhum dos três principais atores da rede de negócios (editora, distribuidor e jornalista); baixa se fosse encontrado em pelo menos um dos atores; média se fosse encontrado ao menos em dois atores e alta se fosse encontrado nos três atores.

## 5 Análise dos Resultados

### 5.1 Fundamentos para a performance competitiva

#### 5.1.1 Especialização das empresas

Cada empresa é especializada em sua tarefa dentro da rede, esta especialização é um processo que acontece gradualmente, motivado sobretudo pela necessidade de diminuir custo, pelo conhecimento da área (*know-how*) e pelas inovações, o que gera, desta forma, ganhos de produtividade.

Para demonstrar o exposto, basta pensar em todo o processo envolvido na produção e distribuição de revistas, por exemplo: uma editora que publica dez revistas mensais e as distribui em alguns Estados (não atingindo a totalidade do País). Provavelmente, não conseguirá competir com uma outra editora que se dedica exclusivamente a publicar revistas e repassá-las ao distribuidor, para que cheguem a todas as bancas do País.

O distribuidor obtém uma diluição de custos para distribuição de muitos títulos, cerca de 100 títulos diariamente, o que a editora não poderá contar. Além do que, há todo um *know-how* desenvolvido pelo distribuidor, de como efetuar a distribuição de forma mais eficiente para obter maiores índices de venda como por exemplo, onde concentrar a maior quantidade de exemplares, quais bancas têm maior potencial de venda, quais títulos vendem mais, entre outros.

Assim como acontece com o distribuidor, a venda de revistas obterá um maior índice de sucesso se for realizada por alguém que saiba como fazê-lo. Para exemplificar, se uma empresa que não seja do ramo quiser vender revistas, será aconselhada pelo distribuidor a fazer uma parceria com um jornaleiro, pois este já conhece todo o sistema. Se uma franquia de alimentação desejar também vender revistas, esta empresa deverá ter uma pessoa exclusivamente para cuidar de todo o processo, que é diário: controlar lançamentos, encalhes, efetuar devoluções, manter o display<sup>iv</sup> abastecido e observar se o mix de produtos atende ao perfil dos clientes que freqüentam a franquia.

Há também treinamento dos jornaleiros, uma das distribuidoras mantém cursos, divididos em módulos, para que eles conheçam melhor o negócio em que estão. Em resumo, são três os módulos:

Módulo 1: descreve o negócio de revistas: encalhe, reparte, esmagamento, quais são os contatos na distribuidora, qual a rotina de tiragens das editoras, qual é a idéia básica de distribuição entre outros.

Módulo 2: focado em vendas: formas de vender mais, exemplos de ações promocionais e como fidelizar o cliente.

Módulo 3: vendas em pontos alternativos: mercados, padarias, lojas de conveniência e restaurantes.

O objetivo principal desses cursos é capacitar os jornaleiros para que obtenham melhores resultados em seus pontos-de-venda, além de uniformizar ações comerciais e comportamentos, para alcançar o máximo de resultados dos produtos.

Pela especialização, pode-se obter: maior eficiência, menor incidência de erros e problemas, mas, por outro lado, a extrema especialização cerca de tal forma a dinâmica do mercado que não permite o fácil surgimento de concorrência.

Portanto, há um alto grau de especialização, uma vez que os três atores desempenham funções específicas bem determinadas .

#### 5.1.2 Compra direta de insumos eliminando o tipo de empresa exclusivamente comerciante.

As grandes editoras compram insumos, sobretudo o papel, diretamente das fábricas eliminando assim as revendas (empresas comerciantes) e obtendo, conseqüentemente, redução de custos em seus produtos. Isto ocorre em razão do grande volume de revistas que produzem, obtendo ganhos de escala.

Situação inversa acontece com as pequenas editoras que não conseguem comprar das fábricas em razão das cotas que estas impõem. Acabam por comprar das revendas, o que gera um aumento no custo e não conseguem obter os mesmos ganhos de escala que as grandes editoras apresentam. Isto significa que as pequenas editoras têm um custo mais oneroso, que por sua vez, as tornam menos eficientes e menos competitivas, mantendo assim para as grandes o domínio do mercado.

Observa-se portanto que a eliminação de comerciantes traz a redução de custos, fator importante para a competitividade das empresas e da rede como um todo, porém, não ocorre de forma simétrica, ou seja, para uns isto acontece e para outros não.

Deste modo pode-se classificar a sua intensidade como baixa, por ocorrer apenas em algumas editoras e não ocorrer nos jornaleiros, pois estes recebem as revistas dos distribuidores que são comerciantes.

### **5.1.3 Fidelidade nas transações entre empresas da rede.**

O conceito de fidelidade, na visão de Zaccarelli (2005), é de ajuda mútua para obtenção de sucesso recíproco. Assim, alguns exemplos podem ser encontrados nessa rede de negócios: o primeiro e mais antigo é o da Distribuidora Abril (ABRIL-os primeiros 50 anos, documento eletrônico, 2005) que nos anos de 1960 comprava as bancas dos fabricantes e financiava-as aos jornaleiros. Em 1965, criou a promoção Quero Ser Jornaleiro em São Paulo, com o intuito de aumentar a quantidade de jornaleiros na cidade.

Em menos de um ano, o número de jornaleiros saltou de 600 para 1.600 criando-se, assim, 1.000 novas bancas. Na busca por aumentar as vendas, repercutindo desta forma em um aumento de ganho por parte de: jornaleiro, distribuidor e editor, Arthur Civita escreve, em 1965, o primeiro Manual do Jornaleiro, no qual discutia como abordar o comprador. Na seqüência, investe-se em cursos de treinamento que, atualmente, são conhecidos como módulos de treinamento.

Outra forma de ajuda, prestada pelos distribuidores, é a entrega do material promocional produzido pelas editoras para promoção das revistas. Neste sentido, os jornaleiros são orientados sobre como esse material deve ser utilizado para atrair mais consumidores. Por exemplo, um distribuidor utiliza um sistema com informações sobre a quantidade de pontos atendidos em cada região, para repartir de forma mais lógica os materiais promocionais a serem enviados.

As editoras também podem contar com a divulgação de seus produtos em rádios e jornais de algumas cidades, basta produzirem material impresso e entregarem aos distribuidores. Há convênios firmados entre as rádios, jornais e os distribuidores para divulgação de exemplares.

As distribuidoras também publicam revistas dirigidas aos jornaleiros com os quais trabalham. Uma delas contém uma seção intitulada Guia do Empreendedor onde divulga cursos e livros. O objetivo é ajudar o jornaleiro a gerenciar melhor seu ponto-de-venda.

A observação do exposto demonstra que as ações efetuadas objetivam maior divulgação dos produtos e aumento nas vendas, gerando por conseqüência aumento da rentabilidade de toda a rede.

Nota-se que sua intensidade é alta por ocorrer com os três atores.

### **5.1.4 Abrangência dos negócios para incluir na rede os negócios relevantes para o produto principal da rede.**

O produto principal da rede de negócios é a revista, assim, há vários tipos diferentes de negócios relacionados a ele que participam da rede, como por exemplo: um dos distribuidores disponibiliza para as bancas fabricantes de: displays, bancas, informatização de bancas, toldos e luminosos. Para as editoras, são sugeridas empresas para confecção de código de barras e local para solicitá-lo.

As editoras utilizam sob a forma de brindes nas publicações CD, DVD, entre outros.

A simples indicação por um dos distribuidores pode sugerir que houve um contato inicial entre ambos (distribuidor e fabricante) e que há conhecimento, por parte do distribuidor, de como a empresa opera, fato que valeria sua recomendação. Pode também indicar uma forma para atender as necessidades específicas.

Portanto, pode ser classificada como alta.

### **5.1.5 Agilidade na substituição de empresas da rede sem boa gestão.**

Pode haver cancelamento dos contratos entre editora, distribuidora e jornalista se a operação não for rentável para uma das partes. Segundo informações da colaboradora de um dos distribuidores, se uma banca apresentar baixos índices de vendas em um determinado período, por exemplo, seis meses, o distribuidor poderá diminuir a quantidade (reparte) de revistas enviadas a esse ponto e também diminuirá o mix enviado, o que resultará na falta de produtos, fato que lhe poderá causar maior queda nas vendas. Quando o proprietário do negócio perceber que não é mais rentável, provavelmente, irá vender a banca.

Com relação às editoras, o distribuidor pode suspender o contrato de distribuição se as publicações das mesmas apresentarem baixos índices de venda.

As editoras, por sua vez, substituem seus fornecedores se estes não as estiverem atendendo a contento; fato que não ocorre com os jornalistas por dependerem dos distribuidores para o recebimento das revistas.

A situação descrita demonstra que não há uma substituição explícita no caso dos jornalistas, mas existem movimentos discretos nesse sentido. Nota-se uma maior agilidade na substituição das editoras. Isto indica que empresas que não forem competitivas não devem participar da rede.

Sua intensidade é média pois ocorre com maior intensidade nos distribuidores e editoras.

### **5.1.6 Formas de homogeneizar a intensidade de fluxo nas empresas da rede.**

A homogeneização da intensidade de fluxo significa regularizar a intensidade de materiais entre as empresas, evitando possíveis faltas. Como exemplo pode-se citar a safra da banana, há um período de entressafra em que a produção sofre uma queda natural, provocando escassez da fruta e a elevação de seu preço no mercado. Se os produtores, sabedores do período de entressafra, previnem-se plantando a fruta também em outras épocas, fora dos meses normais de plantio, isto proporcionará um abastecimento constante durante todo o ano.

Um dos problemas do negócio de revistas refere-se a faltar ou sobrar revistas nos pontos-de-venda. No que diz respeito às bancas, conforme publicado no site ABRIL-os primeiros cinquenta anos ( ABRIL, 2005), a distribuidora Abril inovou ao implantar o conceito do reparte: *a venda ao jornalista de um número pré-fixado de revistas garantiu exemplares para todos.* O relato de Pedro Favalle Filho, constante do mesmo documento eletrônico, jornalista desde 1947, descreve como era a condição antes da introdução do reparte: *Antes, os que chegavam mais cedo à distribuidora levavam todas as revistas. (...) Havia quem conseguisse exemplares em troca de caixinha.*

Do mesmo modo, com relação às editoras, os problemas de reparte são amenizados pelas distribuidoras, pelas informações que dispõem a respeito dos principais segmentos editoriais à venda em bancas, que podem auxiliar as editoras no momento de definir a tiragem

de um título. Segundo dados da ANER (2003), os critérios para determinação das quantidades a serem enviadas a cada ponto-de-venda são feitos por intermédio de análise, que considera:

- Abrangência: a quantidade de pontos-de-venda que recebe a publicação determinada pelo editor e/ou distribuidor nacional.
- Os que vendem: o total de pontos-de-venda que realiza, pelo menos, a venda de um exemplar.
- Com venda zero: o total de pontos-de-venda que recebe reparte, porém não vende exemplar algum. A tentativa é feita em três edições consecutivas.
- Com venda total: total de pontos-de-venda que recebem reparte e não devolvem exemplar algum.

Os distribuidores dispõem de sistemas para melhor repartir as edições, como o estudo complementar, uma ferramenta do sistema criado pelo distribuidor que utiliza como critério, para determinar as quantidades a serem distribuídas a cada ponto-de-venda, o histórico de vendas de cada título em cada ponto. Outra ferramenta do sistema de distribuição permite delimitar por quantidade de bancas, que é utilizada quando a tiragem de uma publicação não é suficiente para atender a todos os pontos-de-venda, ou quando a editora deseja aplicar uma estratégia diferente de seus concorrentes para obter melhor resultado de vendas. Outro estudo feito pelas distribuidoras, para tentar maximizar as vendas e diminuir a possibilidade de devolução, é a análise de venda das seis últimas edições, ou das três últimas edições, comparadas com um concorrente que obtém maior índice de venda.

Além de planejar a quantidade adequada para cada jornaleiro, há também a necessidade de manter a constância de lançamentos, para que o ponto-de-venda fique bem abastecido e disponha sempre de edições atuais. Isto só é alcançado com uma grande quantidade de editoras. Conseqüentemente, as distribuidoras buscam atrair as editoras com as quais não trabalham na tentativa de obter um maior volume de revistas e maior diversificação de segmentos para manter o fluxo constante e obter um mix de produtos mais variados.

Os jornaleiros, por sua vez, em períodos sazonais como férias ou carnaval recebem maiores quantidades para atender ao aumento de público.

Outro tema relaciona-se com o planejamento dos lançamentos. Os dois distribuidores solicitam às editoras, mensalmente, que enviem de forma antecipada as datas de entrega de suas publicações para planejar os lançamentos em bancas,

Diante de tais fatos, é possível inferir que a regularidade no processo de produção permite o planejamento da distribuição, ou seja, é possível prever com antecedência possíveis sobras ou faltas e agir para atenuar os efeitos causados.

Portanto, seu grau de intensidade é alto pois se encontra nos três atores.

### **5.1.7 Formas para introduzir inovações para alinhamento entre os negócios da rede.**

Alinhamento significa manter o foco nos objetivos do negócio, ou seja, destacar quais os objetivos dos negócios da rede e, promover a convergência dos objetivos de cada ator para um objetivo comum a toda a rede de negócios.

Uma das inovações introduzidas foi a entrega direta de lançamentos nas bancas. Ao invés de o jornaleiro ir todos os dias ao distribuidor, para devolver e retirar novas revistas, um dos distribuidores negociou com algumas empresas que fazem esse serviço de segunda à sexta-feira, conhecido pelos jornaleiros por entregadores.

O jornaleiro não é obrigado a aderir a esse sistema, se quiser pode continuar a ir diariamente ao distribuidor para retirar e devolver as revistas, embora sejam poucos os que ainda o fazem. Caso resolva aderir a este sistema, deve pagar semanalmente à empresa prestadora do serviço, indicada pela distribuidora, que, assume a responsabilidade pela entrega. Se algum problema ocorrer, o jornaleiro deverá ligar para uma central de atendimento

e reclamar. No dia seguinte, a falta de exemplares será reposta. Outro tipo de problema será encaminhado para posterior solução. Isto evidencia o controle completo da distribuidora sobre o processo.

Deste modo, o jornaleiro dispõe de três opções para retirar e devolver as revistas:

1. Ir pessoalmente à distribuidora;
2. Utilizar o serviço dos entregadores;
3. Utilizar o serviço dos compradores, autônomos que não têm vinculação com nenhum distribuidor. O sistema de pagamento é o mesmo dos entregadores, porém, a responsabilidade pela conferência dos exemplares que estão sendo retirados ou devolvidos fica a cargo deles. No caso de constatar falta, o jornaleiro deverá se entender diretamente com o comprador, pois o distribuidor não assume responsabilidade sobre nenhum eventual problema que ocorra.

Dos dados citados, depreende-se que há uma constante preocupação na melhora do processo com os objetivos de: diminuir o tempo de entrega das revistas nas bancas, aumentando a possibilidade de venda; permitir que o jornaleiro disponha de mais tempo na banca para cuidar de seu negócio e garantir a integridade das revistas no processo de circulação.

Portanto seu grau de intensidade é médio por atingir distribuidores e jornaleiros.

#### **5.1.8 Formas para introdução de novas tecnologias nas empresas da rede para maior competitividade**

A colocação do código de barras nas capas das revistas foi uma introdução tecnológica, visando ao melhor controle de vendas e estoque nas bancas.

Para intensificar o emprego da informática no negócio, sobretudo nas pequenas bancas, um dos distribuidores fez parceria com uma indústria de computadores para oferecer um pacote para automação do ponto-de-venda, composto por: computador, leitor óptico e demais equipamentos. Está incluso também o sistema Caixa Fácil Revistaria que permite: cadastro de clientes, emissão de etiquetas de código de barras, consulta a posição de estoque e relatórios estatísticos; com este sistema está instalado o software S.I.C., ferramenta de relacionamento com o distribuidor. O financiamento dos equipamentos fica a cargo do fabricante. Com isto, o controle do processo passa a ser mais ágil e preciso.

Os distribuidores investem no relacionamento com os clientes utilizando a Internet. Neste sentido um portal na Internet foi construído para atender às editoras, revendedores e jornaleiros.

As editoras investem em novas formas de produção das revistas, como por exemplo substituindo os antigos fotolitos, utilizados para o processo gráfico, por arquivos digitais elaborados em seus computadores.

A introdução de novas tecnologias, sobretudo nas bancas de jornais, indica uma melhor gestão do negócio, diminuindo com isso as falhas no processo de devolução das revistas, conseqüentemente, gerando mais confiabilidade no processo. Percebe-se também maior agilidade na obtenção das informações dos três principais atores da rede. Se por um lado, o sistema informatizado da distribuidora facilita o planejamento de editoras e jornaleiros, por outro detém toda a informação da rede, utilizando-a da maneira como melhor lhe aprouver.

Seu grau de intensidade pode ser classificado como alto por abranger os três atores.

#### **5.1.9 Formas de compartilhar investimentos, riscos e lucros**

Se houver um ponto que seja interessante para alguma marca que o distribuidor representa, seja um ponto de grande visibilidade que se adeque ao perfil da marca ou haja

grande concentração de público, ele propõe ao jornaleiro a colocação de um luminoso, a pintura da banca ou a instalação de um toldo. Se o jornaleiro aceitar a proposta, o distribuidor intenta à editora a realização do serviço. Por sua vez, o editor recebe um levantamento com o reparte de seu produto enviado para essa banca, bem como a venda constatada naquele ponto, além de uma avaliação comercial do ponto, realizada pela distribuidora, contendo a justificativa da importância do ponto à editora. A partir da aceitação da proposta não há mais nenhum envolvimento do distribuidor com o jornaleiro e a editora, que passam a ter contato direto.

Outra forma de compartilhar ocorre com os pontos alternativos. Conforme o relato de um dos distribuidores, anualmente são confeccionados displays para entrega a alguns jornaleiros como forma de incentivo, já que o jornaleiro está investindo no ponto e pode não dispor de mais recursos. Há um rateio do custo de fabricação destes displays entre editoras e distribuidor. Com o aumento do número de pontos-de-venda do jornaleiro, a probabilidade de obter aumento nas vendas é maior, resultando em um aumento nos lucros para todos.

Portanto, seu grau de intensidade é alto por ser constatado nos três atores.

#### **5.1.10 Existência de estratégia para competir como rede com outras redes de negócios.**

Os dois distribuidores negociam com os mesmos pontos-de-vendas (bancas de jornais), porém, prestam serviços para diferentes editoras. Qualquer publicação necessita passar pelo distribuidor para chegar às bancas e seu retorno a editora é de responsabilidade do distribuidor. Qualquer problema que o ponto-de-venda tenha deverá ser resolvido com o distribuidor, assim como, do mesmo modo acontece com a editora. Do exposto, deduz-se que há duas redes de negócios de revistas, representadas pelos distribuidores que competem entre si.

Uma forma de estratégia adotada pelos distribuidores é a conquista de novas editoras. Neste sentido o distribuidor diminui o percentual cobrado por seus serviços para atrair as grandes editoras. Por exemplo, como o percentual do jornaleiro é de 30%, os distribuidores chegam a diminuir sua parte de 15% para 10% ou até 8%. Há interesse para obter um maior volume de revistas distribuídas e aumentar o mix de produtos oferecidos, possibilitando um aumento em seu faturamento.

Um dos distribuidores divulga anualmente seus planos para aumento de: faturamento, número de pontos-de-venda, faturamento médio de cada ponto-de-venda e jornaleiros treinados. O aumento do faturamento no ponto-de-venda, assim como o treinamento dos jornaleiros, provoca um efeito em cascata, pois, traz benefícios para as bancas, o distribuidor e as editoras

As editoras também elaboram e executam suas estratégias para a venda das revistas, como por exemplo, selecionar as bancas que receberão seus produtos dirigidos a um público mais diferenciado.

Alguns jornaleiros também traçam planos, como atendimento por Internet e entrega de exemplares a domicílio; porém os dados indicam que os distribuidores planejam com foco em toda a rede de negócios.

Os exemplos citados indicam que a estratégia para competir como rede com outras redes visa a perpetuação do negócio e obtenção de vantagem competitiva.

Seu grau de intensidade é médio por ocorrer em maior proporção nos distribuidores e, em menor proporção nas editoras.

## **5.2 Grau de intensidade da performance competitividade em rede de negócios**

O quadro 1 apresenta o grau de intensidade da performance competitiva. Supõe-se que quanto maior for o grau de intensidade (alta) mais competitiva será a rede de negócios, assim

como, se apresentar um baixo grau de intensidade menor será a competitividade da rede de negócios.

É possível que um estudo mais profundo, sobre o grau de competitividade dos distribuidores, possa revelar se e como estes afetam a competitividade dos demais atores na rede de negócios de revistas.

## 6. Conclusão

Nota-se que a governança em redes de negócios pode trazer benefícios, tais como: maior eficiência, diminuição de erros nos processos, redução de custos, possibilidade de aumento na rentabilidade dos negócios, eliminação de empresas ineficientes, regularidade e melhora nos processos de produção, melhor gestão dos negócios e perpetuação do negócio, fatores importantes para a obtenção de vantagem competitiva, uma vez que, as redes são formadas com o intuito de se obter vantagens competitivas.

Percebe-se também que a governança exerce a função de reguladora, mantendo a rede de negócios estável, ou seja, evitando conflitos entre seus membros participantes e permitindo que todas as empresas desempenhem suas funções trabalhando para o bem geral, tornando assim a rede menos vulnerável a possibilidades de rupturas entre seus componentes.

Uma vez que foram encontrados os dez itens da performance competitiva de Zaccarelli (2005), pode-se concluir que na rede de negócios de revistas, vendidas em bancas de jornais, fica evidente a existência de governança exercida pelo distribuidor. Neste sentido, o distribuidor assume o papel de regulador para diminuir os conflitos internos e, buscar a obtenção de vantagem competitiva para toda a rede de negócios.

## 7. Bibliografia

ABRIL – os primeiros 50 anos. [online] Disponível na internet via WWW.

URL: <http://www.abril.com.br/institucional/50anos/distribuicao.html>. Arquivo capturado em 4 de maio de 2005.

ALMANAQUE ABRIL EDIÇÃO BRASIL 2001. São Paulo: Abril, ano 27, 2001.

ANER. Workshop Avulsas. [online] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.aner.org.br>. Arquivo capturado em 29 de setembro de 2003

\_\_\_\_\_. Para onde vamos? [online] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://emrevista.com/edições/10/artigo10808-1.asp?o=r>. Arquivo capturado em 08 de novembro de 2005.

\_\_\_\_\_. Gráficos. Mensagem pessoal enviado ao autor em 10 de outubro de 2006.

\_\_\_\_\_. Confirmação dados faturamento revista. Mensagem pessoal enviado ao autor em 10 de outubro de 2006a.

EBERS, Mark; JARILLO, J. C. *The construction, forms, and consequences of industry networks*. International Studies of Management & Organization, v. 27, n. 4, p. 3-21, winter 1997-98.

FITTIPALDI, Marco Aurélio S. Estudo sobre rede de negócios no setor editorial de revistas vendidas em bancas de jornais na cidade de São Paulo. Dissertação de mestrado. UNICID, 2006.

GARCIA, Renato; MOTTA, Flávia G.; AMATO NETO, João. *Uma análise das características da estrutura de governança em sistemas locais de produção e suas relações com a cadeia global*. [on-line]. Disponível na Internet via WWW. URL: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2004000300008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2004000300008&lng=en&nrm=iso). Arquivo capturado em 20/12/2004.

GRANDORI, Ana; SODA, Giuseppe. *Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms*. *Organization Studies*, 16/2, p. 183-214, 1995.

JARILLO, J. Carlos; RICART, Joan Enric. *Sustaining networks*. *The Institute of Management Sciences*, p. 82-91, september-october 1987.

JONES, Candace; HESTERLY, William S.; BORGATTI, Stephen. *General theory of network governance: exchange condition and social mechanisms*. In: *Academy of Management Review*. V. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

MICHAELIS. Dic Michaelis UOL. Dicionário eletrônico acessado em 23 de dezembro de 2005.

RING, Peter Smith; VAN DE VEN, Andrew H. *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*. *Academy of Management Review*, v.19, Issue 1, Jan 1994. [online] Disponível na Internet via WWW. URL:[http://web10.epnet.com/DeliveryPrintSave.asp?tb=1&\\_ug=sid+ABA42E0D-3B55-4D](http://web10.epnet.com/DeliveryPrintSave.asp?tb=1&_ug=sid+ABA42E0D-3B55-4D). Arquivo capturado em 21/02/2005.

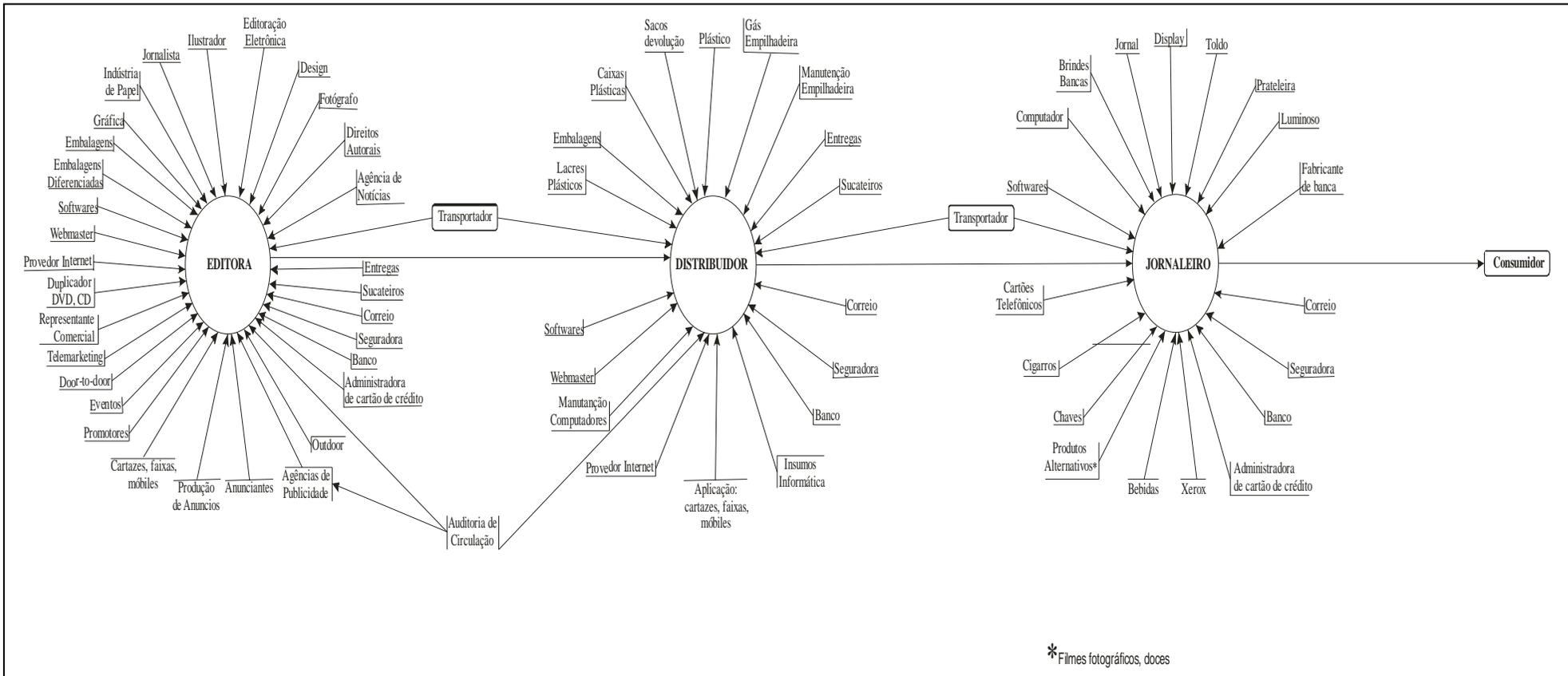
SOUZA, Queila Regina. *Governança de redes interorganizacionais no terceiro setor: níveis de controle formal em atividades operacionais de gestão do conhecimento – o caso do Coep Paraná 2000-20003*. 2004. [online] Disponível na Internet via WWW. URL:[http://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=213](http://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=213). Arquivo capturado em 27/09/2005. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

YOUNG, Oran R. *Global governance: drawing insights from the environmental experience*. 2. ed USA: MIT Press, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio B. *Cluster de negócios e rede de negócios: uma abordagem estratégica*. No prelo, 2005.

WILLIAMSON, Oliver E. *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996

Figura 1. Rede de negócios de revistas vendidas em bancas de jornais



Fonte: elaborado pelos autores

Quadro 1. Grau de intensidade da performance competitiva

	Inexistente	Baixa	Média	Alta
<b>auto-organização</b>				
Especialização das empresas;				•
Compra direta de insumos, eliminando o tipo de empresa exclusivamente comerciante		•		
Fidelidade nas transações entre empresas da rede				•
Abrangência dos negócios para incluir na rede os negócios relevantes para o produto principal da rede				•
Agilidade na substituição de empresas da rede sem boa gestão			•	
<b>governança</b>				
Formas de homogeneizar a intensidade de fluxo nas empresas da rede				•
Formas para introduzir inovações para alinhamento entre os negócios da rede			•	
Formas para introdução de novas tecnologias nas empresas da rede, para maior competitividade				•
Formas de compartilhar investimentos, riscos e lucros				•
Existência de estratégia para competir como rede com outras redes de negócios			•	

Fonte: elaborado pelos autores

1. <sup>i</sup> Títulos regulares são os que têm periodicidade constante como, por exemplo, Veja e Época que são publicadas semanalmente. Título especiais ou One Shot são publicações que não têm periodicidade constante, publicações especiais como, por exemplo, Veja São Paulo Guia Imobiliário e Veja Edição Especial Natal Digital.
2. <sup>ii</sup> Venda avulsa é todo o exemplar vendido ao leitor em um ponto-de-venda.
3. <sup>iii</sup> Ponto-de-venda alternativo é o local que recebe para comercialização apenas algumas publicações, determinadas pelo proprietário do ponto e/ou de interesse do seu público, distribuídas pelo distribuidor regional.
4. <sup>iv</sup> Display: qualquer mostruário destinado a atrair a atenção do comprador. (MICHAELIS, 2005).