

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

LUCIANO MITIDIERI BENTO GARCIA

**COESÃO RELACIONAL E MECANISMOS FORMAIS E INFORMAIS
DE COORDENAÇÃO EM REDES DE SUPERMERCADOS DE
PEQUENO PORTE NO ESTADO DE SÃO PAULO**

**SÃO CARLOS
2011**

**COESÃO RELACIONAL E MECANISMOS FORMAIS E INFORMAIS
DE COORDENAÇÃO EM REDES DE SUPERMERCADOS DE
PEQUENO PORTE NO ESTADO DE SÃO PAULO**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

LUCIANO MITIDIERI BENTO GARCIA

**COESÃO RELACIONAL E MECANISMOS FORMAIS E INFORMAIS
DE COORDENAÇÃO EM REDES DE SUPERMERCADOS DE
PEQUENO PORTE NO ESTADO DE SÃO PAULO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção na Universidade Federal de São Carlos, na área de Gestão de Sistemas Agroalimentares

Orientação: Prof. Dr. Luiz Fernando de O. e Paulillo.

**SÃO CARLOS
2011**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

G216cr

Garcia, Luciano Mitidieri Bento.

Coesão relacional e mecanismos formais e informais de coordenação em redes de supermercados de pequeno porte no estado de São Paulo / Luciano Mitidieri Bento Garcia : UFSCar, 2011.
291 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2011.

1. Engenharia de produção. 2. Redes de empresas. 3. Novo institucionalismo. 4. Eficácia organizacional. 5. Canais de distribuição. 6. Pequenas e médias empresas. I. Título.

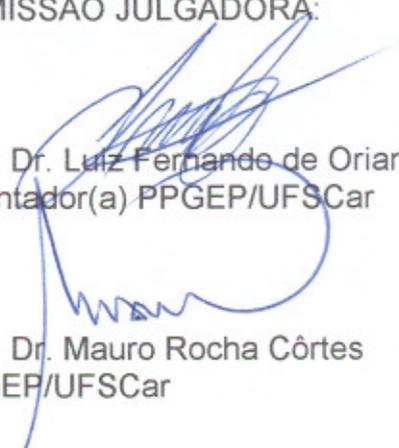
CDD: 658.5 (20^a)



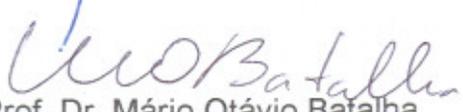
FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Luciano Mitidieri Bento Garcia

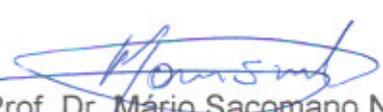
TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 22/02/2011 PELA
COMISSÃO JULGADORA:


Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes
PPGE/UFSCar


Prof. Dr. Mário Otávio Batalha
PPGE/UFSCar


Profª Drª Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara
PPGE/UFSCar


Prof. Dr. Mário Sacomano Neto
Adm/UNIMEP


Prof. Dr. Fábio Muller Guerrini
EESC/USP


Prof. Dr. Roberto Antonio Martins
Coordenador do PPGE

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa Luciana e meus filhos, Natália e Enzo, graças ao seu amor, compreensão e apoio, este trabalho foi concluído.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, o princípio e o fim.

Aos meus pais, José e Maria Nilza, que me deram tudo aquilo que um filho precisa de seus pais: o seu exemplo e a sua fé.

Ao meu orientador Luiz Fernando de O. e Paulillo, orientador sempre presente.

Aos meus superiores na SPDI/UFSCar, no período 2007-2010, Marco Antonio Zabotto, Alceu Gomes Alves Filho e Antonio Carlos Lopes, pelo incentivo e autorização para meu afastamento semanal, dando assim melhores condições para a realização deste trabalho.

Aos meus colegas da SPDI, Felizardo Delgado e Lucilene Trigueirinho Lemos de Oliveira, pela torcida e apoio.

Aos supermercadistas Ednir Janduzzi e Nivaldo França, que me abriram as primeiras portas.

A todos os demais pequenos supermercadistas, que participaram deste trabalho pela sua colaboração e interesse.

“Pois os homens não são somente eles; são também a região onde nasceram, a fazenda ou apartamento da cidade onde aprenderam a andar, os brinquedos que brincaram quando crianças, as lendas que ouviram dos mais velhos, a comida de que se alimentaram, as escolas que freqüentaram, os esportes em que se exercitaram, os poetas que leram e o Deus em que acreditaram. Todas essas coisas fizeram deles o que são, e essas coisas ninguém pode conhecê-las somente por ouvir dizer, e sim se as tiver sentido. Só pode conhecê-las quem é parte delas”
(W. Somerset Maugham)

RESUMO

No segmento supermercadista, subsistem em meio a concentração crescente estabelecimentos de pequeno porte, localizados principalmente na periferia das cidades e voltados para o atendimento de populações de mais baixa renda. Estes pequenos negócios independentes têm enfrentado seus desafios mediante ações cooperativas sob a forma de centrais de negócio. Inicialmente voltadas para o aumento do poder de barganha junto a fornecedores através da compra conjunta, as centrais de negócio passam a gerar outras vantagens para seus associados como troca de informações e experiências, além de sinergias através de compartilhamentos em outras áreas de negócios tais como seleção, treinamento e administração de recursos humanos, contabilidade, ações de marketing, etc. As centrais de negócio de pequenos supermercadistas podem ser definidas como redes cooperativas interorganizacionais horizontais cuja eficácia estaria associada ao funcionamento e força de seus mecanismos formais e informais de coordenação e a coesão relacional entre seus membros. Este trabalho visou estudar e analisar um grupo destas redes localizadas no interior do estado de S. Paulo, comparando em termos de sua força, as relações entre os associados e os mecanismos através dos quais são coordenadas as suas atividades de cada rede. Foi feita também uma análise dos efeitos dinâmicos de uma incorporação entre duas centrais ocorrida recentemente, na perspectiva da rede incorporada. Constatou-se que, para as centrais estudadas, quanto ao aspecto de seu funcionamento e seu processo de formação e consolidação, existem indícios de semelhanças entre as mesmas configurando-se em um processo isomórfico bem como a convivência entre formalidade e informalidade. Por outro lado, persistem algumas diferenças em termos coordenação e coesão que estariam associadas, entre outros fatores, a localização geográfica, nível local de concorrência, tempo de vida das centrais, ao porte da rede e porte médio dos associados.

Palavras-Chave: Supermercados. Centrais. Cooperação. Institucionalismo. Redes. Coordenação. Coesão. Eficácia

ABSTRACT

In the supermarket segment, which is in a growing process of concentration, there are small businesses, mostly on the periphery of cities and dealing with the treatment of lower income populations. These independent businesses have faced their challenges through cooperative actions in the form of central_business. Initially focused on the increased bargaining power with suppliers through joint procurement, the central business begin to generate other benefits for its members as an exchange of information and experiences and for synergies through shares in other business areas such as selection, training and human resource management, accounting, marketing actions, etc.. The central business of small supermarkets can be defined as horizontal interorganizational cooperative networks whose effectiveness was associated with the operation and strength of its formal and informal mechanisms of coordination and relational cohesion among its members. This work aimed to study and analyze a group of these networks located within the state of S. Paul compared in terms of its effectiveness, relations between members and the mechanisms through which they coordinate their activities in each network. It was also made an analysis of the dynamic effects of a merger between two networks occurred recently. It was found that, for the networks studied, concerning the aspect of its operations and its process of formation and consolidation, there is evidence of similarities between them in setting up an isomorphic process and the interaction between formality and informality. Moreover, there remain some differences in coordination and cohesion that would be associated.

Keywords: Supermarkets. Central Business. Cooperation. Institutionalism. Networks. Coordination. Cohesion. Effectiveness

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Governança híbridas segundo Menard.....	78
Figura 2.	O auto-serviço alimentar brasileiro.....	133
Figura 3.	Evolução das Vendas do Setor – Total Brasil.....	135
Figura 4.	Os 20 Maiores: Ranking das redes de supermercados por faturamento	145
Figura 5.	Centrais de Negócio no Estado de S. Paulo – 2009.....	160
Figura 6.	Representação das centrais de negócios.....	165

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Evolução da participação no faturamento de perecíveis, mercearia e não-alimentos.....	127
Tabela 2. Índices de eficiência das 300 maiores de acordo com o <i>ranking</i> ABRAS/2008.	128
Tabela 3. Índice de eficiência das 300 maiores de acordo com o <i>ranking</i> ABRAS/2010.....	129
Tabela 4. Evolução de índices de desempenho do setor supermercadista	130
Tabela 5. Evolução da Concentração de Mercado do Setor Supermercadista.....	140
Tabela 6. Maiores grupos supermercadistas do Brasil por faturamento e número de lojas antes de 2007.....	142
Tabela 7. Maiores grupos supermercadistas do Brasil por faturamento e número de lojas a partir de 2007.....	143
Tabela 8. Evolução da concentração de mercado do setor supermercadista.....	145
Tabela 9. Evolução física das centrais de negócio.....	162
Tabela 10. Cálculo do grau de percepção de eficácia.....	216
Tabela 11. Cálculo do grau de coordenação.....	220
Tabela 12 – Cálculo do grau de coesão para cada rede.....	231

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Institucionalismo em política, economia e sociologia.....	34
Quadro 2 – Características das formas de governança.....	74
Quadro 3 - Diferenças entre abordagem qualitativa e quantitativa.....	93
Quadro 4 - Diferenças metodológicas entre pesquisa quantitativa e qualitativa.....	94
Quadro 5 – Escala unitária de eficácia.....	110
Quadro 6 – Escala percentual de eficácia.....	111
Quadro 7 – Escala unitária de coordenação.....	111
Quadro 8 – Escala percentual de coordenação.....	111
Quadro 9 – Escala unitária de coesão.....	111
Quadro 10 – Escala percentual de coesão.....	111
Quadro 11 - Critérios de classificação de supermercados – ABRAS.....	115
Quadro 12 – Dados sobre as centrais de negócio no estado de S. Paulo.....	161
Quadro 13 – Rede Orion - perfil médio dos associados.....	179
Quadro 14 – Rede Orion: percepção de eficácia.....	182
Quadro 15 – Rede Orion: coordenação – comunicação.....	183
Quadro 16 – Rede Orion: coordenação – controle s/ parceiros.....	184
Quadro 17 – Rede Orion: coordenação – seleção de parceiros.....	185
Quadro 18 – Rede Orion: coordenação/suporte público e infra-estrutura.....	186
Quadro 19 – Rede Orion: coesão relacional – vínculos prévios.....	187
Quadro 20 – Rede Orion: coesão relacional – resolução de problemas.....	187
Quadro 21 – Rede Orion: coesão relacional – frequência.....	187
Quadro 22 – Rede Orion: coesão relacional – intensidade emocional.....	190
Quadro 23 – Rede Orion: coesão relacional – reciprocidade.....	191
Quadro 24 – Rede Orion: coesão relacional – velocidade.....	191

Quadro 25 – Rede Orion: coesão relacional – formalidade/informalidade.....	192
Quadro 26 – Rede Orion: coesão relacional – esforço.....	193
Quadro 27 – Rede Orion: coesão social.....	194
Quadro 28 – Rede Orion: coesão social – solidariedade.....	194
Quadro 29 – Resumo dos dados levantados nos relatos.....	206
Quadro 30 – Estrutura das centrais.....	207
Quadro 31 – Comparativo: perfil dos associados/dados médios p/ cada rede...	212
Quadro 32 – Comparativo: percepção de eficácia.....	214
Quadro 33 - Percepção de eficácia: comparação entre as redes.....	215
Quadro 34 - Comparativo – mecanismos de coordenação.....	218
Quadro 35 - Mecanismos de coordenação: comparação entre as redes.....	220
Quadro 36 -. Comparativo – características das relações.....	227
Quadro 37 – Atributos relacionais: comparação entre as redes.....	228
Quadro 38 - Coesão relacional/aspectos adicionais.....	229
Quadro 39 – Atributos relacionais adicionais: comparação entre as redes.....	230
Quadro 40 – Comparação final entre graus de eficácia, coordenação e coesão.....	232

SUMÁRIO

Introdução	16
1. Institucionalismo e redes: elementos para análise de centrais de negócios supermercadistas	24
1.1 Introdução	24
1.2 Instituições e institucionalização – definições gerais	26
1.3 Instituições: as perspectivas regulativa, normativa e cognitiva	29
1.4 O Neo-Institucionalismo	30
1.4.1 Neo-institucionalismo histórico	35
1.4.2 Neo-institucionalismo da escolha racional e nova economia institucional	38
1.4.3 Neo-institucionalismo sociológico e nova sociologia econômica	44
1.4.4 NIS e NEI: possibilidades de diálogo a partir do conceito de redes	49
1.5 Redes de cooperação e negócios	55
1.5.1 Introdução	55
1.5.2 Estudo de redes: variáveis de análise	59
1.5.3 Redes: elementos analíticos	66
1.5.4 Cooperação e redes na perspectiva econômica	68
1.5.5 Redes na perspectiva econômica (NEI): visão crítica	71
1.5.6. Redes na perspectiva sociológica	78
1.6 Eficácia, percepção de eficácia, pertencimento e coesão	85
1.7 Considerações finais	87
2. Metodologia do trabalho	91
2.1 Pesquisa qualitativa: considerações gerais	91
2.2 O questionário como instrumento de análise	98
2.3 Características e dimensões analisadas no questionário	100
2.4 Desenvolvimento da pesquisa: dificuldades e particularidades	105
3. O setor supermercadista brasileiro: a convivência de grandes e pequenos negócios	112
3.1 Varejo e supermercados – caracterização geral	112
3.2 Panorama geral	118
3.3 Concentração do setor	135
3.4 A ação dos pequenos	147
3.5 As centrais de negócios	152
3.6 Considerações finais	166
4 Redes de pequenos supermercados no estado de S. Paulo: sobrevivência, diferenças e semelhanças organizacionais	167
4.1 Introdução	167
4.2 O caso da rede Orion	169
4.3 Questionário da Rede Orion - Análise de cada item	176
4.3.1 Perfil dos associados	177
4.3.2 Percepção de eficácia	179
4.3.3 Mecanismos de coordenação	182
4.3.4 Análise de coesão relacional	186
4.3.5 Coesão social – quesitos adicionais para coesão	192
4.4 Análise comparativa: relatos das redes no estado de S. Paulo	195
4.4.1 O caso da rede X	196
4.4.2 O caso da rede Y	199
4.4.3 O caso da rede Z	201
4.4.4 O caso da rede W	203
4.4.5 Análise sobre os relatos colhidos: semelhanças e diferenças.	205
4.5 Análise comparativa de três redes no estado de S. Paulo	210

4.5.1 Perfil dos associados	211
4.5.2 Percepção de eficácia	212
4.5.3 Mecanismos de coordenação	216
4.5.4 Análise de coesão relacional	221
4.5.5 Coesão social – quesitos adicionais	228
4.5.6 Considerações finais	233
Conclusões	235
Referências	242
Apêndices	250
Anexos	280

INTRODUÇÃO

Redes interorganizacionais de cooperação de pequenos negócios decorrem inicialmente da exploração de uma oportunidade ou para evitar uma ameaça de mercado. Estes objetivos podem ser atingidos, caso as pequenas empresas o façam sozinhas, mas com um grau maior de dificuldade. Esforço conjunto, complementaridades, ações de cooperação e confiança são elementos de sobrevivência de pequenos negócios inseridos em ambientes cada vez mais inóspitos e cada vez mais dominados por grandes empresas.

As centrais de compras ou de negócios constituídas por pequenos estabelecimentos supermercadistas no interior paulista foram definidas como o objeto de estudo deste trabalho.

- Contexto e Tema do Trabalho

O setor varejista constitui-se em segmento relevante de qualquer sociedade moderna. Responsável pela transmissão dos bens da indústria e da agricultura ao consumidor final, o varejo, de acordo com Santos et al. (2005), tem como atividades básicas a procura, seleção, aquisição, a distribuição, a comercialização e a entrega de produtos. Dentro deste grande segmento econômico, existe um setor importante representado pelos hipermercados e supermercados. O setor supermercadista é marcado pela sua importância em termos de geração de empregos e participação na geração da riqueza econômica de uma nação. Segundo dados divulgados pela ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados, o setor supermercadista empregava em 2009 mais de 900 mil pessoas no Brasil, detendo uma participação de 5% do Produto Interno Bruto. Além disso, o setor supermercadista desempenha um papel estratégico crucial como canal de distribuição de bens produzidos na indústria e agricultura. Especialmente com relação aos gêneros alimentícios, o setor supermercadista, como participante do sistema agro alimentar, tem adquirido nos últimos anos posição de destaque.

Operando em sistema de auto-serviço, onde os consumidores têm contato direto com as mercadorias, sem a intermediação de vendedores, e concluem suas transações em caixas denominados *check-outs*, o setor supermercadista no Brasil se caracteriza pela existência de um grande número de pequenos estabelecimentos localizados normalmente em bairros e periferias das cidades, também, de grandes cadeias supermercadistas, a princípio

restritas a centros urbanos, mas crescentemente se lançando em direção dos mercados explorados pelos pequenos supermercados constituindo-se, portanto, numa ameaça importante para estes que não pode ser desprezada.

As cadeias maiores possuem uma série de vantagens sobre os supermercados menores. Além do maior poder de investimento e maior estrutura de gestão em geral, uma vantagem mais específica é o maior poder de barganha junto aos fornecedores. O grande volume de compras realizado junto aos fornecedores, confere às grandes cadeias a possibilidade de adquirir mercadorias com preços mais baixos do que os obtidos pelos estabelecimentos de menor porte. As vantagens das grandes cadeias contribuem para o crescimento da concentração do mercado supermercadista em torno de um número reduzido de grandes e médios grupos supermercadistas nacionais e internacionais em detrimento dos pequenos supermercados independentes. Por outro lado, os pequenos também sofrem pressão em suas margens por parte de alguns fornecedores, cujas estruturas de mercado também se caracterizam por concentração acentuada em diversos setores.

Para os supermercados de menor porte, uma forma de se posicionar diante de sua desvantagem tem sido observada, não só no varejo supermercadista, mas também em outras modalidades de varejo tais como papelarias, lojas de material de construção e farmácias. Trata-se da reunião de pequenos negócios independentes em redes interorganizacionais horizontais denominadas centrais de compras ou centrais de negócio. O objetivo básico e inicial destas centrais é o de, por meio de compras conjuntas realizadas junto aos fornecedores da indústria, agricultura ou atacadistas, fazer com que os pequenos possam reproduzir ou pelo menos se aproximar do mesmo poder de barganha obtido pelos grandes estabelecimentos.

Apesar de ser o objetivo inicial, o poder de barganha através da compra conjunta acaba tornando-se apenas um dos benefícios da ação cooperativa entre os pequenos estabelecimentos supermercadistas. Observam-se outros ganhos, tais como a troca de experiências, informações e compartilhamentos (redutores de custos e investimentos) em marketing, equipamentos, armazenamento e recursos humanos, entre outros. Por esta razão, parece adequada a denominação centrais de negócios, preferencialmente adotada neste trabalho ao invés de centrais de compras, pois se trata de um termo mais amplo e que abarca vários outros aspectos de negócio além de compras conjuntas.

As centrais de negócios não se constituem em inovação brasileira. Elas existem na Europa desde a década de 20, empregando milhares de pessoas e faturando milhões de euros em milhares de pontos de venda (CAMPOS, 2003). Quanto ao Brasil, segundo a

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados (2009), as centrais de negócios já somavam em 2008, 12,5% do faturamento total do setor supermercadista (ABRAS, 2008).

Se de um lado os benefícios são evidentes, a ação cooperativa, pela sua própria natureza, traz consigo alguns desafios para seus participantes. Sendo um empreendimento conjunto, as centrais de negócios formam uma rede interorganizacional de atores que são fundamentalmente independentes. Em que pese ser a homogeneidade dos grupos de atores, especialmente em termos de porte e outros aspectos operacionais, um fator importante (como se verá no desenvolvimento deste trabalho), permanecem diferenças entre os participantes das centrais de negócio. Estas diferenças se dão em termos sócio-econômicos e culturais, de visões nem sempre coincidentes sobre a cooperação e também concepções distintas sobre a natureza e a gestão dos negócios. Essa condição impõe a necessidade de mecanismos de coordenação das ações conjuntas de modo que se atinjam os objetivos pretendidos, as possíveis disfunções sejam evitadas ou pelo menos minimizadas, e, portanto, uma rede interorganizacional sob a forma de central de negócios possa ser considerada e percebida pelos seus integrantes como um arranjo eficaz, no sentido do êxito de suas ações e do atendimento aos seus propósitos inicialmente traçados. Estes mecanismos, de acordo com a perspectiva teórica aqui adotada, possuem uma dimensão formal e uma dimensão informal cuja articulação e caracterizações merecem ser estudadas. Por outro lado, a efetividade dos mecanismos de coordenação de uma central de negócios para sua eficácia (sejam eles formais ou informais), além da própria força destes mecanismos, está associada a intensidade das relações existentes entre os membros da central. A forte intensidade das relações e vínculos entre os participantes de uma central de negócios gera um grupo coeso no qual a coordenação da cooperação se dá de maneira menos conflituosa e, portanto mais eficiente e eficaz.

Dentro desta perspectiva, o presente trabalho avalia e compara um grupo de centrais de negócio constituído por pequenos estabelecimentos supermercadistas em algumas regiões do interior do estado de S. Paulo. O foco do trabalho girou em torno dos mecanismos horizontais formais e informais de coordenação destas centrais, com ênfase na contribuição informal, bem como da intensidade das relações para a coesão. Considerou-se que, além de aspectos de coordenação, a natureza e o conteúdo das relações entre os associados de centrais de negócios merecem análise, dada a importância da intensidade das relações para a efetividade dos mecanismos de coordenação. A análise da convivência entre coordenação formal e informal nas centrais supermercadistas, bem como a dimensão relacional e a percepção de eficácia da rede representam a contribuição central deste trabalho, uma vez que a maioria dos estudos sobre este segmento no Brasil, além de relativamente recentes,

concentram sua atenção em aspectos mais formais e regulativos de controle e governança econômica.

Por outro lado, a delimitação geográfica no interior do estado de S. Paulo, é justificada por dois fatores. Inicialmente, a escolha do estado de S. Paulo se justificou devido à relevância deste estado em termos econômicos para o País (para o setor de varejo supermercadista e em especial para o segmento de centrais de negócios supermercadistas em termos de faturamento). Segundo dados da ABRAS (2010), o estado de S. Paulo representava em 2009 36,5% do faturamento total do setor supermercadista no Brasil e as centrais de negócios do estado de S. Paulo respondiam em 2008 por quase 30% do faturamento total deste segmento. Quanto ao interior, segundo dados existentes no V Censo das Centrais de Negócios – 2009, elaborado pela APAS - Associação Paulista de Supermercados, o interior de S. Paulo se constitui no território, no qual a maioria das centrais paulistas opera atualmente, sendo que, das 20 centrais existentes naquele ano, 16 delas (duas no litoral) se localizavam no interior do estado com apenas duas na capital.

Mesmo não sendo o foco original deste trabalho (existindo, portanto, a necessidade de se confirmar estas inferências por meio de uma análise mais específica voltada para esta questão), a razão para esta condição pode ser encontrada no fato de que os grandes grupos supermercadistas ainda se encontrariam mais presentes nos grandes aglomerados urbanos, dificultando o desenvolvimento de arranjos cooperativos dos pequenos negócios, por causa da concorrência mais acirrada. Além disso, existe o fato de que nas cidades do interior seria mais viável o empreendimento conjunto e cooperativo tendo em vista as menores distâncias e as maiores possibilidades de comunicação, encontros e obtenção de informações.

- Problema de Pesquisa

Quais as semelhanças e diferenças dos atributos de coesão, coordenação e percepção de eficácia para as centrais de negócio compostas de pequenos supermercados no interior do estado de S. Paulo?

- Objetivo Geral

Mostrar e comparar os mecanismos formais e informais de coordenação e as características das relações em termos de nível de força, em um grupo de centrais de negócio no interior do estado de São Paulo.

- Objetivos Específicos

- Avaliar a homogeneidade dos grupos estudados, através do levantamento dos perfis dos associados das centrais em termos de porte, experiência dos proprietários e forma de operação.

- caracterizar a trajetória das redes, ou centrais de negócios em termos de sua formação, evolução e mudanças significativas.

- Aferir a eficácia das centrais a partir da percepção de seus associados.

- Descrever as relações existentes e os mecanismos de coordenação formal e informal em cada central estudada.

- Construir uma matriz comparativa das centrais investigadas ressaltando semelhanças e diferenças entre as mesmas com relação à eficácia percebida, às características das suas relações e aos mecanismos de coordenação formal e informal existentes.

- Avaliar, para devidas comparações, o grau de percepção de eficácia para a coordenação e coesão das redes pesquisadas.

- Proposições

Este trabalho de pesquisa foi organizado tendo em vista a seguinte proposição central:

A organização por meio de centrais de negócio de pequenos estabelecimentos supermercadistas, no interior do Estado de S.Paulo, parece ter logrado êxito em gerar melhores condições de sobrevivência aos seus participantes, a partir de uma ação cooperativa e coordenada caracterizada por mecanismos horizontais formais e informais de coordenação e relações coesas

As seguintes proposições secundárias foram consideradas:

a. As centrais de negócios supermercadistas são redes interorganizacionais com elementos de governança híbrida tal como proposto por Menard (2004), sendo que se aproximam mais da modalidade “influência” ou “relacional”, classificada entre confiança e liderança.

b. A intensidade das relações (coesão relacional) é importante para a coordenação, especialmente no que tange aos mecanismos informais.

c. Quanto mais informais, mais intensas e coesas as relações e melhor fluirá a

coordenação pelas normas

d. Existe uma tendência de as centrais tornarem-se semelhantes entre si em alguns mecanismos de coordenação e atributos relacionais, num processo de isomorfismo mimético, no qual o papel da APAS e de outras centrais é relevante.

e. Eventuais diferenças de coordenação e coesão entre as centrais estão relacionadas com seu ciclo de vida e porte em termos de número de associados e porte médio de associados.

f. A informalidade é importante para a coesão e para a coordenação e portanto para a eficácia das redes estudadas

g. As chamadas centrais de negócios, formadas por estabelecimentos supermercadistas de pequeno porte no interior do estado de São Paulo, são redes de cooperação horizontal não hierárquicas

h. As relações existentes nas centrais de negócio são coesas e caracterizadas por fortes reciprocidade e intensidade emocional.

i. A coordenação das centrais de negócio ocorre por meio de fortes mecanismos formais e informais.

j. A geração, manutenção e eficácia geral da cooperação das centrais de negócio guarda relação com a força da sua coesão e coordenação.

- Justificativas teóricas e práticas

As centrais de negócios supermercadistas podem ser consideradas como uma opção estratégica de sobrevivência para pequenos varejistas independentes, ainda que esses empreendimentos convivam com a disparidade de forças típica de um setor com considerável nível de concentração.

Por ser intensivo em mão-de-obra e estar presente em locais de mais difícil acesso, notadamente em bairros mais periféricos de cidades de pequeno e médio porte, o pequeno varejo supermercadista configura-se em um subsetor do varejo importante para a geração de empregos e distribuição de bens de consumo a preços acessíveis para a população de menor poder aquisitivo que normalmente habita estes locais.

A economia brasileira possui diversos segmentos com características de oligopólio, portanto, concentrados e passíveis de algumas disfunções em termos de equidade, típicas em mercados onde existe uma menor concorrência. O varejo supermercadista no Brasil convive com duas realidades, um grupo reduzido de grandes cadeias ao lado de uma grande

quantidade de pequenos estabelecimentos familiares cada vez mais ameaçados em sua sobrevivência, em face do maior poder de mercado dos grandes varejistas.

Existem estudos e modelos já consagrados no campo da economia e relacionados ao funcionamento e eficiência de mercados, a exemplo do modelo “estrutura, conduta, desempenho” criado por Mason (1953), que demonstra que quanto menor a concorrência em um determinado mercado, menores as possibilidades de um desempenho satisfatório deste mercado, não só em termos de preço e alocação de recursos (inclusive com relação ao volume adequado de produção, normalmente aquém do desejável), mas também em termos de desenvolvimento tecnológico, geração de empregos, equidade nas relações de trabalho e atendimento satisfatório ao mercado consumidor.

O varejo supermercadista, é um setor merecedor da atenção de todos os pesquisadores que se preocupam com a sobrevivência de pequenos negócios e a importância desta sobrevivência para o funcionamento mais equânime das atividades econômicas. As abordagens teóricas no campo da economia dedicadas ao tema da firma, mesmo aquelas mais recentemente reconhecidas, como a ECT – Economia dos Custos de Transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1994) não parecem ser suficientes para tratar das especificidades inerentes aos arranjos cooperativos de pequenas empresas autônomas, que, no caso deste trabalho, são representadas pelas centrais de negócios de pequenos supermercadistas. Razão pela qual se lançou mão de abordagens mais críticas do institucionalismo econômico como Menard (2004), que, mesmo estando alinhado com a ECT, coloca em evidência as formas híbridas complementares aos contratos e o trabalho de Powell (1990) com sua perspectiva de redes de empresas em termos de reciprocidade e confiança. Em linhas gerais, as quais serão detalhadas no capítulo 2, o arcabouço teórico predominante para este trabalho vincula-se ao campo do institucionalismo sociológico e da teoria de redes, dentre os quais em destaque os trabalhos de DiMaggio e Powell (1983); Grandori e Soda (1995); Foss (1996); Meyer e Rowan (1991); Powell e Smith–Doerr (1994); Smith e Holmes (1996), entre outros, bem como na porção do conhecimento econômico que de certa forma dialoga com estas dimensões em especial as contribuições em Matthews (1986) e Menard (2003).

A realização deste trabalho sobre o setor supermercadista, importa também porque explicita os funcionamentos das centrais de negócio, seus mecanismos de coordenação e sua estrutura relacional no interior do estado de S. Paulo. As análises podem gerar maior compreensão deste fenômeno, sugestões de melhoria de gestão, políticas públicas e apoio ao desenvolvimento do setor e sua disseminação como modelo vitorioso e relevante.

- Estrutura do Trabalho

O presente trabalho foi organizado em quatro capítulos. Na introdução é apresentado o tema de pesquisa, o problema de pesquisa, objetivos, proposições e justificativas. No primeiro capítulo são apresentados os conceitos teóricos do institucionalismo e suas diversas dimensões, com ênfase no institucionalismo sociológico. Por outro lado, são feitas considerações a respeito das limitações das abordagens institucionalistas estritamente econômicas, mas também apresentando argumentações teóricas sobre a possibilidade de espaços de convivência entre as aparentemente antagônicas perspectivas econômica e sociológica. A assimetria de informações e o conceito de redes, com suas características relacionais e os mecanismos de coordenação, contêm algumas destas possibilidades. Estes conceitos serviram de base para que se pudesse atingir os objetivos da pesquisa teórico-empírica e analisar os dados obtidos. O segundo capítulo dedica-se a considerações metodológicas e o terceiro a apresentação de um panorama geral do setor supermercadista em termos de suas características operacionais e estratégicas, histórico recente e a estrutura de mercado em termos de concentração de mercado e concorrência. Apresenta também o setor de pequenos supermercados, finalizando com considerações sobre as centrais de negócio no Brasil, suas origens, características, benefícios e desafios. O quarto capítulo contém a descrição dos dados obtidos por meio de relatos e aplicação de questionário. As considerações finais deste trabalho são apresentadas nas Conclusões.

A coleta de dados foi realizada em um grupo de redes com objetivo de construir um quadro comparativo das centrais focadas para análise. Importante salientar que, entre os relatos colhidos preliminarmente e as entrevistas posteriores, ocorreu uma mudança significativa e inesperada com a primeira central investigada, abordada no período compreendido entre o final de 2009 e início de 2010. Após uma série de negociações, a referida central foi absorvida por uma central maior, atuante em região vizinha, distante aproximadamente 90 km da sua cidade de origem. Observaram-se significativos impactos desta absorção nos associados da rede incorporada a ponto de ser gerada a necessidade de uma diferenciação entre o antes e o depois da integração (na percepção dos entrevistados quanto aos vários quesitos constantes no questionário). Análises mais aprofundadas sobre a importância dos impactos deste processo as duas redes que se fundiram, bem como para o segmento como um todo, foram acrescentadas por ocasião da conclusão final deste trabalho.

1. INSTITUCIONALISMO E REDES: ELEMENTOS PARA ANÁLISE DE CENTRAIS DE NEGÓCIOS SUPERMERCADISTAS

1.1 Introdução

Uma questão central, presente nas pesquisas em ciências sociais e suas diversas vertentes da economia, sociologia, política e teoria das organizações, é a forma de ação interação dos atores. Áreas do conhecimento ligadas ao pensamento institucionalista tais como a Nova Economia Institucional (NEI) e o Novo Institucionalismo Sociológico (NIS), por exemplo, apresentam visões distintas a respeito dos comportamentos e coordenações dos agentes. Enquanto a NEI desenvolve seus conceitos sob uma perspectiva de motivação racional, essencialmente formalizada, para a adaptação dos agentes e coordenação dos mercados sob custos de transação, para o NIS esta motivação se reveste de um caráter sócio-cultural, com componentes informais. No entanto, alguns autores, dentre eles Granovetter (1985), consideram ser possível, embora reconhecendo as diferenças entre estas perspectivas, pensar em espaços de intersecção, ou pelo menos de convivência, entre as abordagens racional e sócio-cultural. Constatam-se situações práticas nas quais as ações e interações dos agentes podem ser reconhecidas entre estas duas dimensões: comportamentos estratégicos com processos racionalizados e formais ao lado de comportamentos culturais, socialmente condicionados e desenvolvidos de maneira predominantemente informal.

No caso deste trabalho, um dos focos centrais de análise se volta para o processo de coordenação em redes interorganizacionais de pequenos negócios supermercadistas e a convivência entre formalidade e informalidade nestes mecanismos, além, é claro, da questão da coesão das relações entre seus membros. O conceito de coordenação passa a ser entendido, de acordo com a definição de Grandori e Soda (1995), como aqueles mecanismos pelos quais as redes mantêm a ação cooperativa, tais como: comunicação, controle social, seleção de parceiros, suporte externo, etc. (e que serão detalhados nos próximos itens). Já a intensidade das relações pode ser aferida por meio do nível de confiança, reciprocidade, frequência e velocidade das relações, entre outros.

Considera-se o institucionalismo como o arcabouço teórico principal, com destaque para a sua vertente sociológica, mas sem abandonar ou se contrapor completamente a alguns pressupostos existentes no institucionalismo econômico. Assim, revela-se neste

trabalho um esforço teórico para se estabelecer um espaço comum entre o neo-institucionalismo racional e o cultural, seguindo a tipologia de Scott (1995), para trabalhar a questão da cooperação em redes interorganizacionais, lançando mão, por exemplo, dos conceitos de custos de transação, mesmo na presença de relações de confiança, altruísmo e assimetria de informações de acordo com contribuições teóricas voltadas para esta questão, existentes, por exemplo, em Richter (2001) e Matthews (1986).

Por outro lado, é importante destacar que permanece uma crítica à visão da ECT sobre as redes, em geral definidas como formas híbridas de governança (representada especialmente na obra de Williamson e outros autores da Nova Economia Institucional - NEI). Nesta crítica tem-se uma visão desenvolvida pelos teóricos do neo-institucionalismo de orientação sociológica, dentre os quais, além do próprio Granovetter (1985), destaca-se neste estudo o trabalho de Powell (1993), e que apresentam contribuições importantes para o problema da coordenação em redes interorganizacionais de negócios. Dentro desta linha, as redes de empresas em geral seriam algo mais do que é dado pela visão existente na nova economia institucional. A NEI define as redes como estruturas de governança híbridas, funcionando através de mecanismos institucionais redutores de custos de transação formalizados e atribuindo um papel secundário ou mesmo irrelevante e residual para mecanismos de coordenação informais baseados na cooperação, na confiança, no altruísmo e nas relações sociais, mesmo considerando que alguns autores alinhados a NEI, como Menard (2004), admitem que estes mecanismos complementarizam os contratos de uma relação econômica. As observações e conclusões deste trabalho, como se verá no final, apontam para o fato de que a coordenação em arranjos do tipo central de negócios de pequenos supermercadistas utiliza-se tanto de mecanismos formais e econômicos quanto informais e sociológicos.

Neste capítulo, inicialmente são apresentados itens relacionados ao arcabouço teórico do institucionalismo. Inicialmente os itens 1.2 e 1.3 apresentam as definições gerais sobre instituições e processo de institucionalização, como também considerações sobre as perspectivas regulativa, normativa e cognitiva das instituições. A seguir, no item 1.4 e seus subitens são apresentados vários aspectos do institucionalismo, desde os seus primórdios nos campos econômicos (item 1.4.1), político (item 1.4.2) e sociológico (item 1.4.3), até as contribuições mais recentes, representadas pelas correntes do neo-institucionalismo. Especial atenção será dada a duas recentes abordagens: a abordagem econômica com sua vertente representada pela escolha racional e nova economia institucional (item 1.4.4.2) e a sociológica, com destaque para o neo-institucionalismo sociológico (item 1.4.4.3), juntamente

com algumas referências a respeito da vertente conhecida por nova sociologia econômica (SE). O item 1.4 se encerra com uma discussão sobre as possibilidades de diálogo entre as vertentes econômica e sociológica do neo-institucionalismo (item 1.4.5), tendo o conceito de redes como espaço factível de intersecção. No item 1.5, dedicado especificamente ao tema de redes de cooperação, são apresentadas, com relação a este tema, as variáveis de análise em termos de coordenação e coesão (item 1.5.2), elementos analíticos (item 1.5.3), perspectivas econômica (1.5.4) e sociologia de redes (item 1.5.6), com críticas à primeira colocadas no item 1.5.5. Este capítulo é finalizado com uma discussão sobre o conceito de eficácia, percepção e cognição exposta no item 1.6 e algumas considerações finais (item 1.7).

1.2 Instituições e institucionalização – definições gerais

O institucionalismo como abordagem teórica tem recebido, desde o início do século XX, uma atenção renovada e especial, proveniente de vários campos do conhecimento, tais como a economia, a política, a história, a sociologia, a análise organizacional, etc. O estudo da estrutura institucional, que envolve a coordenação dos agentes econômicos, se constitui em poderosa ferramenta para os entendimentos dos processos de formulação e implantação das ações destes agentes. No entanto, colocar aqui uma definição concisa deste objeto de estudo – as instituições - se constitui numa tarefa desafiadora com a qual lidaram tanto os primeiros institucionalistas no início do século XX como aqueles que, chamados de neo-institucionalistas, tem se dedicado mais recentemente (de maneira mais acentuada, a partir dos anos 80) a este tema. A dificuldade reside na própria natureza dos pressupostos através dos quais cada vertente teórica tem se posicionado para estudar este conceito e, de modo mais amplo, nas diferentes lentes através das quais o mesmo poderá ser visualizado.

Segundo Greif (2001), é necessário um esforço no sentido de que algum tipo de síntese das abordagens da análise institucional vise um denominador comum. Assim, este autor inicialmente coloca as instituições em dois planos possíveis. O primeiro, como um conjunto de regras formais, normas, crenças e regularidades de comportamentos dos agentes participantes de uma sociedade. Num segundo plano, mais coletivo e visível, as instituições também passam a ser entendidas como um conjunto de organizações das mais variadas naturezas, tais como firmas, tribunais, parlamentos, redes sociais e comunidades.

A partir desta primeira aproximação, e de acordo com as abordagens sociológicas, econômicas e políticas sobre a origem, dinâmica e implicações das instituições,

ocorre um desdobramento com quatro definições:

- Instituições são as “regras do jogo” da sociedade, um conjunto de regras de trabalho com proibições, permissões ou expectativas de ações e resultados que são aplicados, monitoradas e mantidos.

- Instituições são organizações concretas tais como firmas, parlamentos, tribos, famílias, comunidades, universidades.

- Instituições são crenças culturais sobre os comportamentos e o mundo em geral, bem como a relação entre ação e resultados.

- Instituições são normas e regularidades de comportamento internalizadas, elos que ligam os associados da sociedade e que influenciam e delimitam seu comportamento.

- Instituições são regularidades de comportamento que se traduzem em práticas sociais repetidas.

Greif (2001) chega então a uma definição própria e unificada de instituições, como sendo elementos sociais que geram uma regularidade de comportamento, possibilitando, coordenando, motivando e delimitando este comportamento de maneira exógena aos indivíduos – cujo comportamento elas influenciam – mas endógena a sociedade. Em outras palavras, indivíduos criam coletivamente as instituições, mas também as instituições moldam os indivíduos.

Já para Matthews (1986), também existem diferenças de definição sobre as instituições, com as seguintes abordagens:

- Instituições como sistemas alternativos de direitos de propriedade em conexão com o direito e a economia

- Instituições como convenções ou normas de comportamento econômico (comportamento econômico que suplementa a lei) em afinidade com a filosofia moral.

- Instituições como tipos de contrato em uso, com salvaguardas contratuais para um determinado risco.

- Instituições como autoridade no contrato, definindo quem decide o que requer a renúncia de alguma autonomia individual.

As várias formas de instituições, tal como as definidas acima – direitos de propriedade, convenções, tipos de contrato e autoridade - possuem como fator comum um conjunto de direitos e obrigações que afetam as pessoas e sua vida econômica. Alguns destes direitos e obrigações são incondicionais e não dependem de nenhum contrato (informais), outros passam a existir através de contratação (formais). Alguns contratos são explícitos (formais), outros são implícitos, por convenções reconhecidas por ambas as partes

(informais). Por fim, os contratos podem se referir à troca de mercadorias, serviços, dinheiro, autoridade, em várias proporções e um sistema institucional pode ser definido, então, como um conjunto de direitos e obrigações em funcionamento (MATTHEWS, 1986).

Alguns reparos quanto à definição acima são feitos por Matthews (1986). Em primeiro lugar, é preciso considerar não só os mercados, mas também a extensão de seu uso: um país onde 90% das pessoas são proprietárias do imóvel onde residem e 10% são locatárias, será institucionalmente diferente de um outro país onde se tem uma relação inversa, mesmo que os dois arranjos existam nos dois países. Além disso, o “fazer cumprir” (*enforcement*) dos contratos não é um assunto que pode ser tomado de maneira única, logo, são diferentes mecanismos de fazer cumprir um dado tipo de contrato que podem ser definidos, marcando então uma diferença entre as instituições.

Quanto ao processo de institucionalização propriamente dito, o mesmo pode ser definido como:

“o processo pelo qual um dado conjunto de unidades e um padrão de atividades são normativa e cognitivamente circunscritos na prática, tomado a priori (taken for granted), como lícitos (seja em termos de lei formal, do costume ou do conhecimento)” (MEYER, 1994 apud ZILBOVICIUS, 1999 p. 68),

Neste sentido, os agentes envolvidos nas atividades sócio-econômicas e organizacionais não tomam suas decisões de forma independente e racional, mas fazem suas escolhas dentro de ambientes culturais com normas e valores institucionalizados onde alguma racionalidade é considerada, pelo indivíduo e pelo ambiente, como legítima (ZILBOVICIUS, 1999). Em uma definição mais simples, porém semelhante, o processo de institucionalização pode ser entendido como “...A emergência ordenada, estável, socialmente integrada de padrões fracamente ligados com atividades técnicas (GONÇALVES, 2006, p. 43).

Quanto à análise das instituições em si, Greif (2001) destaca que, na economia, na política, na história ou na sociologia os principais autores se organizam em torno de duas abordagens.

Na primeira, denominada abordagem indutiva, o tomador da decisão é o centro da análise e as instituições resultam e são reflexos de relacionamentos entre indivíduos. Em outras palavras, no micro nível da ação humana, os agentes interagem entre si, criando um ambiente específico do qual é derivada uma instituição.

Na segunda abordagem, chamada de dedutiva, a perspectiva é histórica e estrutural. Neste raciocínio, as instituições não nascem das necessidades dos agentes

individuais, mas antes moldam suas necessidades e determinam suas possibilidades, sua cultura e sua sociedade. Aqui as instituições fazem parte de um desenvolvimento histórico, onde crenças e normas sociais, cristalizadas no passado, constituem um macro nível, cuja estrutura é historicamente determinada e com a qual o indivíduo interage.

Em que pese estas abordagens serem até certo ponto mutuamente exclusivas, e visando a construção de uma complementaridade entre indução e dedução, Greif (2001) passa a definir as instituições como fatos sociais que são ao mesmo tempo exógenos ao indivíduo (portanto além do seu controle), mas endógenos a sociedade. Desta forma, a sociedade ao mesmo tempo reflete as interações entre os indivíduos, mas também influencia seu comportamento. Um exemplo seria o das leis. As leis refletem o processo político-legal de fazer regras, processo do qual cada indivíduo toma parte e, ao mesmo tempo, elas são as regras de acordo com as quais os associados são socializados. As leis são então exógenas a cada um, mas também um reflexo de um processo social endógeno.

1.3 Instituições: as perspectivas regulativa, normativa e cognitiva.

De acordo com Scott (1995), as instituições, enquanto estruturas e atividades que proporcionam estabilidade e sentido ao comportamento social, podem ser definidas a partir de três perspectivas, regulativa, normativa e cognitiva. Estas se manifestam respectivamente através de aspectos estruturais, rotineiros e culturais e operam, portanto, em níveis distintos de jurisdição. São também construídas e mantidas as instituições por atores diversos e constituídas em realidades impessoais e objetivas, funcionando em vários níveis, desde sistemas mundiais até subunidades no interior das organizações.

A base institucional regulativa exerce seu poder delimitador de maneira coercitiva através de regras explícitas que se manifestam em leis formalizadas e agindo sobre o custo-benefício gerado pelo comportamento dos agentes. A base normativa tem seu foco nos valores e papéis a serem desempenhados, em termos do que é apropriado ou desejável, (tais como a certificação profissional) e a cognitiva se manifesta através da representação individual interna do mundo por meio de símbolos, da construção social dos atores e de uma estrutura comum de significados.

Ainda segundo Scott (1995), a base institucional regulativa também exerce seu poder pela observância das leis, regulamentos e sanções formalizados, a base normativa o exerce pela expectativa de um comportamento moral mais apropriado e a cognitiva pelo alinhamento cultural.

Quanto à forma como agem e escolhem os agentes (considerando uma base institucional), tem-se também uma divisão, proposta por Scott (1995), de acordo com as três perspectivas: para a regulativa, a escolha é racional, na perspectiva normativa, a base institucional de escolha seria a orientação para uma dimensão moral de adequação e para a vertente cognitiva a escolha se daria através de um conhecimento construído com indivíduos que interagem de maneira coletiva na construção de um contexto social.

Constata-se, por fim, que as organizações estão profundamente ligadas aos contextos institucionais, e, ao mesmo tempo, apoiadas delimitadas e inseridas nestes, sendo que a incorporação dos elementos institucionais pelos agentes se dá através de sistemas de apoio institucional classificados, de acordo com Scott (1995), em três categorias:

- Sistemas de apoio culturais: com as leis na ênfase regulativa, valores e normas para a normativa e categorias e tipificações na cognitiva;
- Sistemas de apoio sócio-estruturais: a regulativa se apóia em sistemas de governança e poder, no caso da ênfase normativa o apoio se dá pela autoridade e regimes e na cognitiva, tem-se a questão da identidade (auto-reconhecimento);
- Sistemas de apoio rotineiros: a perspectiva regulativa com os protocolos e padrões de procedimento, na normativa a conformidade, e na cognitiva os roteiros e programas de desempenho.

1.4 O neo-institucionalismo

A visão institucionalista sofre uma diferenciação entre o novo e o velho institucionalismo, a partir da segunda metade do século XX. Antes de ressaltar as diferenças entre estas duas versões é importante registrar que ambas se opõem à concepção até então vigente, essencialmente racionalista das organizações, voltando-se para a forma como as organizações se relacionam com o seu ambiente .

Com o neo-institucionalismo, os estudos voltam-se de modo geral para a importância de aspectos cognitivos sobre o comportamento dos agentes, em contraposição ao velho institucionalismo mais voltado para os sistemas de regras e para a estrutura normativa (SCOTT, 1995). Constata-se que as estruturas exercem uma relevante influência na vida social. Assim, o papel das instituições passa a ser mais autônomo, não só afetando o desenvolvimento histórico de uma sociedade como também na sua própria relação com os agentes econômicos. As instituições passam a ter um duplo posicionamento – influenciando e delimitando o comportamento dos agentes e sendo formatadas pelos mesmos agentes. Alguns

autores, dentre os quais Scott (1995), afirmam que outra distinção entre o velho e o novo institucionalismo seria que, enquanto o primeiro volta-se mais para temas políticos e econômicos, o segundo dá mais ênfase para a análise sociológica. Além disso, quanto ao conceito de ambiente, a abordagem neo-institucionalista adota uma concepção mais ampla, levando em conta populações inteiras de organizações, conjuntos de segmentos e entidades estatais, já o velho institucionalismo tem um olhar para comunidades de tamanho mais reduzido.

Hall e Taylor (1996) dividem as contribuições do NI em três vertentes surgidas a partir dos anos 80 e relacionadas ao institucionalismo: o institucionalismo histórico (orientação normativa), o institucionalismo da escolha racional mais ligado com a contribuição das ciências econômicas (orientação regulativa) e o institucionalismo sociológico (orientação cognitiva).

O neo-institucionalismo histórico, segundo os autores, volta-se para o estudo dos conflitos de interesses no ambiente das estruturas político-econômicas, sendo esta abordagem constituída de quatro grandes características. A primeira é relacionada com o fato de a relação instituições-indivíduo ser concebida de modo geral. Na segunda característica, é enfatizada a existência de assimetrias de poder no que tange ao desenvolvimento e funcionamento das instituições. Na terceira característica, tem-se que o desenvolvimento das instituições é condicionado pela dependência de trajetória, circunstâncias imprevistas e situações críticas. Na quarta e última característica, o universo das idéias é tido como um componente explicativo das realidades políticas, ao lado das instituições.

Neste modelo de análise, o papel das instituições estaria associado aos processos de mudança social. Em alguns momentos as instituições retardariam e mesmo impediriam estes processos e em outros as instituições atuariam de modo contrário, impulsionando e acelerando as mudanças sociais. O conflito e a desigualdade de poder também são considerados fatores centrais nesta vertente.

Quanto ao neo-institucionalismo da escolha racional, que abarca, além da realidade política também a econômica, tem-se que, na visão de Hall e Taylor (1996), a dinâmica das decisões político-econômicas se dá dentro da necessidade de minimizar os custos de transação, sendo que os agentes se relacionam com base nos ganhos que cada parte espera obter de uma transação. Nesta perspectiva, as instituições seriam formatadas pelos indivíduos, inseridos em um ambiente onde se comportam de maneira calculista e estratégica.

O neo-institucionalismo sociológico (NIS) se caracteriza primeiramente por uma definição mais ampla de instituições. Além de regras do jogo, normas e regras formais

são também consideradas instituições os símbolos, os modelos morais e os filtros cognitivos que proporcionam esquemas interpretativos e estruturam as preferências dos indivíduos. Com ligação na sociologia das organizações, tem seu foco de análise na disseminação das instituições em meio a um contexto de regras, normas, rotinas, valores e rituais. Na visão de Rosas e Máiz (2008), a própria cultura (hábitos e símbolos), considerada aqui um padrão que guia e modela a ação individual, também estaria fortemente associada às instituições. De acordo com o neo-institucionalismo sociológico, tanto as ações individuais como as coletivas, estariam condicionadas pela dimensão cognitiva, com as instituições fornecendo, então, modelos, categorias e roteiros para a interpretação do mundo e dos comportamentos. Quanto à mudança institucional, esta se dá por meio da legitimidade no contexto cultural e não pelo critério da eficiência, logo, as instituições não podem ser encaradas como exógenas aos indivíduos e organizações, mas como um conjunto de interpretações e símbolos que modelam as preferências dos indivíduos. Assim, as decisões são tomadas não dentro de uma moldura institucional que as delimita, mas visando a legitimação social.

Todas as abordagens neo-institucionalistas são voltadas para o papel das instituições, sua influência sobre o comportamento dos agentes e como as mesmas surgem e se modificam. É importante novamente destacar que, também nas proposições de Hall e Taylor (1996), existe a defesa de um intercâmbio entre as três vertentes. Ao invés de isolados, os agentes podem ser influenciados tanto pela ação estratégica dos demais, como por um contexto moral/cognitivo dentro de uma configuração institucional já existente. As instituições moldam as expectativas em termos de ações futuras, sejam estas expectativas em relação ao que o outro agente considera viável para seus interesses ou uma expectativa de acordo com o que se considera socialmente aceitável. Em outros termos, o comportamento é estratégico e guiado por objetivos (cálculo), mas dentro de um campo que define o que é apropriado (cultura e sociedade).

Já dentro de uma visão mais abrangente, Theret (2003), aproveitando a perspectiva apresentada por DiMaggio e Powell (1997), analisa o novo institucionalismo a partir de três grandes campos do conhecimento, a saber: a Economia (Nova Economia Institucional), Política (Teoria da Escolha Racional) e Sociologia (Teoria das Organizações). Duas questões são relevantes na diferenciação destas três abordagens: a relação entre as instituições e o comportamento individual e como é considerado o processo de formação e transformação das instituições.

No caso da relação entre as instituições e os indivíduos, dois pólos se apresentam: o enfoque que privilegia a motivação pelo cálculo e o enfoque cultural. Quanto

ao cálculo (relacionado com o institucionalismo da escolha racional), o comportamento individual seria caracterizado pela racionalidade estratégica. Neste caso, o papel das instituições (como o resultado de estratégias de aperfeiçoamento) seria o de reduzir a incerteza nas relações. Quanto ao enfoque cultural (ligado ao institucionalismo sociológico e a teoria das organizações), as bases de análise são os níveis de percepção e o aspecto rotineiro do comportamento, neste caso, as instituições seriam referências ou convenções.

Ainda de acordo com Theret (2003), na visão do cálculo as instituições seriam um resultado intencional (contratual) das estratégias de otimização, enquanto que, no enfoque cultural, as instituições teriam uma natureza mais convencional e cognitiva, organizando os comportamentos. Quanto ao institucionalismo histórico, entende-se que o mesmo combina os dois enfoques. Assim, os indivíduos perseguem e calculam seus próprios interesses, mas também possuem interesses e visões de mundo diversas e construídas politicamente, ocorrendo, portanto uma combinação entre cálculo e cultura.

Com relação ao segundo critério, a gênese das instituições, o institucionalismo histórico afirma serem as instituições uma maneira de regular os conflitos relacionados com a diversidade de interesses e assimetrias de poder. Já o institucionalismo sociológico e da escolha racional encaram o surgimento das instituições como “*uma solução de problemas de coordenação*” (THERET, 2003, p 229), o primeiro por meio de dispositivos cognitivos e o segundo em termos de coordenação da ação visando a adequação do comportamento.

Ainda segundo Theret (2003), a mesma conformação do institucionalismo definida em Hall e Taylor (1996), referenciada na Ciência Política e dividida em três dimensões (institucionalismo histórico, institucionalismo sociológico e institucionalismo da escolha racional) pode ser analisada de maneira equivalente na Ciência Econômica, por exemplo. Neste caso, segundo este autor, as abordagens econômicas equivalentes ao institucionalismo histórico, sociológico e da escolha racional da Ciência Política seriam respectivamente a teoria da regulação, a economia das convenções e a nova economia institucional.

A teoria da regulação, com raízes no estruturalismo marxista, foi desenvolvida inicialmente na França e posteriormente nos EUA através de autores seguidores da tradição dos antigos institucionalistas como Galbraith e Hodgson (THERET, 2003). De modo geral é ressaltada a existência (tal como o faz o institucionalismo histórico) de compromissos institucionais reguladores de conflitos tendo em vista as relações de poder, a existência de instituições formais, a contingência histórica e as conseqüências inesperadas e não desejadas de comportamentos individuais e coletivos. Já a economia das convenções é representada pela

teoria da segmentação do trabalho, desenvolvida por M. Piore na França e nos EUA pela teoria do salário eficaz na década de 70, introduzida por Leibenstein e Akerlof (THERET, 2003). Esta vertente compartilha, juntamente com o institucionalismo sociológico, do conceito da racionalidade limitada desenvolvido por Simon (1959).

As convenções seriam instituições que estariam acima das dimensões contratuais impondo constrangimentos a ação oportunista. Por fim, a nova economia institucional (NEI), equivalente à teoria da escolha racional na Política, se configura em três correntes: a análise da firma e suas formas de organização (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985), a história econômica e o estudo da mudança institucional (NORTH, 1990; MATTHEWS, 1986) e as interações estratégicas entre os agentes (NASH, 1951). As instituições, portanto, seriam formas eficientes de coordenação (escolha racional) compensando as incertezas do mercado. Seriam também o resultado de decisões individuais e da soma individual de cálculos de custo e benefício, manifestando-se sob a forma de um contrato.

Da mesma forma, Theret (2003) faz um paralelo das vertentes do institucionalismo em Política com a Sociologia. Neste caso, o institucionalismo da escolha racional em Política (e NEI em economia) encontraria seu equivalente na Sociologia por meio das teorias da ação racional de Coleman (1990). Pode-se dizer que este seria um institucionalismo sociológico da escolha racional, onde as normas seriam resultados da ação racional de agentes e atuariam na regulação do comportamento de outros agentes ao sentir os efeitos negativos de suas ações oportunistas. Já o institucionalismo histórico teria seu equivalente na chamada sociologia histórico-comparativa (teoria do capital social, por exemplo) onde a contingência e evolução histórica e cultural têm papel importante para se entender o desenvolvimento das instituições. Por fim, o institucionalismo sociológico da Política poderia encontrar seu paralelo na Sociologia Econômica. O quadro abaixo resume estas interpretações.

Quadro 1: Institucionalismo em política, economia e sociologia.

<i>Áreas</i>	<i>Institucionalismo</i>	Político	Econômico	Sociológico
Política		Histórico	Teoria da Regulação	Soc. Histórico- Comparativa
Economia		Escolha Racional	NEI/ECT	Ação Racional
Sociologia		Sociológico	Economia das Convenções	Sociologia Econômica

Fonte: Adaptação de Theret (2003)

Por fim, Theret (2003), no sentido de estabelecer um espaço comum entre as várias vertentes, aproveita a definição de Commons (1924) sobre instituições tal como segue abaixo:

[...] resultado de toda transação entre pessoas envolvendo regras operativas que estabilizam a tensão entre outras duas dimensões da transação: conflito e cooperação. O fato de duas pessoas estranhas estabelecerem transações entre si significa que elas se encontram num estado de interdependência de fato, e, portanto, possuem a obrigação de buscar a coordenação ao mesmo tempo em que há entre elas oposição, a priori, em relação aos resultados da transação; assim de um lado, elas dependem umas das outras, sendo esse inclusive o motivo da realização da transação, o que não impede, por outro lado, que entrem em conflito sobre a distribuição dos recursos que pensam conseguir. Se o conflito, que exprime a independência dos protagonistas, supera a cooperação, que sua interdependência exige a transação não ocorre; o conflito exagerado põe fim a cooperação e, no nível social, as interdependências sociais são negadas. Ao contrário, se a cooperação é excessivamente dominante, o conflito se perde, e a nível social, o perigo é de se abrir mão do dinamismo da sociedade, incapaz de evoluir e se adaptar de maneira endógena às modificações de seu ambiente. (THERET, 2003 p. 249)

Dessa forma, as instituições mantêm, estabelecendo limites, a tensão dinâmica entre os princípios do conflito e da cooperação, constitutivos das transações. As instituições então passam a ser definidas como uma ordem estabelecida pelo conflito e também, convenções de cooperação (regras de coordenação).

1.4.1 Neo-institucionalismo Histórico

De acordo com Gonçalves (2006), e de maneira diversa do velho institucionalismo histórico, que possuía uma abordagem mais personalista, com foco em estadistas e regentes e suas disputas de poder, bem como os efeitos de suas ações institucionais sobre as nações, o neo-institucionalismo histórico enfoca seus objetivos de estudo na dinâmica de ações cotidianas. Considerando, além de elementos tradicionais do cenário político, tais como, presidentes, congressistas, juízes e elites empresariais e financeiras (os protagonistas políticos tradicionais), também famílias, organizações religiosas, classes de trabalhadores e o impacto de suas ações rotineiras nas estruturas político-sociais e na consciência coletiva.

Nesta corrente, as instituições seriam organizações, regras e convenções editadas pelas organizações formais (HALL; TAYLOR, 1996). Esta abordagem pode ser identificada com estando mais ligada à política. A preocupação central é a contribuição das

instituições na determinação de situações políticas e sua associação com o desenvolvimento sócio-econômico. Uma constatação é a existência, na vida política, de um inevitável conflito entre grupos rivais pela apropriação de recursos, gerando uma distribuição desigual e privilégios de interesses, que são produzidos pela forma como se dá a disputa entre a organização institucional da comunidade política e as estruturas econômicas. Nesta concepção, as instituições moldam os comportamentos e não o contrário, ou seja, as especificidades comportamentais não são preponderantes.

Neste sentido, e na visão de Hall e Taylor (1996), o Estado se constitui em um agente ativo que participa dos conflitos. Passa a ser estudado também o impacto das instituições nacionais nas relações entre legislativo, interesses organizados, eleitorado e judiciário. Caracteriza-se ainda esta corrente por:

1. Conceituação das relações entre instituições e indivíduos: dentro da perspectiva normativa e de cálculo estratégico, o objetivo do indivíduo seria o de maximizar o benefício a ser obtido, baseando-se nas informações sobre o comportamento dos outros em face dos mecanismos de aplicação de acordos e nas penalidades previstas. A instituição age sobre o comportamento individual e sobre suas expectativas em termos da reação dos outros diante de seus movimentos (dilemas de ação coletiva). Já na perspectiva cultural, o comportamento é definido pela visão e interpretação cognitiva do mundo, gerando resultados satisfatórios e não ótimos. As instituições atuam fornecendo modelos morais e cognitivos para interpretação/ação, sendo resistentes a reformas e questionamentos.

2. Estudos de assimetrias de poder: as relações de poder são colocadas num contexto onde as instituições geram desigualdades no processo de decisão, podendo produzir grupos perdedores e ganhadores, não anulando, por outro lado, a possibilidade de situações (mais pontuais) de ganhos mútuos.

3. Desenvolvimento institucional por trajetórias ou dependência de trajetória (*path dependence*): o contexto institucional de uma sociedade, com suas características dadas pelo seu desenvolvimento histórico, define as forças ativas dentro do aparato estatal que produz políticas. Estas políticas são herdadas de momentos anteriores, condicionando as ações presentes às políticas adotadas no passado. Neste contexto, apenas crises econômicas e conflitos militares produziriam mudanças de trajeto.

Ampliando mais esta questão, e de acordo com March e Olsen (1993), na visão neo-institucionalista, as principais instituições políticas (estado, parlamento, tribunais, comissões parlamentares, partidos, repartições públicas) são atores políticos próprios, além de meros cenários de lutas e conflitos de interesse. Sem negar a importância do contexto social

de um lado e da ação dos atores individuais de outro, o Estado - enquanto organização institucional - teria um papel mais autônomo, sendo afetado pela sociedade, mas também afetando a mesma. A democracia política dependeria do desenho institucional deste Estado ele mesmo um ator político que participa dos conflitos, exercendo uma autonomia que, até certo ponto, afeta o curso da história.

Ainda segundo March e Olsen (1993), as preferências dos atores, a distribuição de recursos (que gera o poder) e as restrições impostas pelas regras do jogo (a constituição e as leis) são todos atores exógenos ao sistema político com o seu próprio papel. Com relação às preferências políticas, estas se desenvolvem mediante uma combinação de aprendizado, doutrinação e experiências instáveis e endógenas ao sistema político que passa a não ser então totalmente dependente do contexto social. Em resumo, as instituições políticas afetam a distribuição de recursos, afetando o poder dos atores sendo que as próprias instituições e as leis são geradas dentro do contexto das instituições políticas.

Na perspectiva histórica e política, Scott (1995) enfatiza que os autores desta corrente consideram as instituições uma combinação de estruturas formais e de normas e procedimentos informais (conduzidos como forma de ação dos agentes), definida por, e fazendo parte de uma estrutura institucional maior. Desta forma, uma instituição política como o Estado se constitui em uma complexa formação que produz interesses independentes.

Por outro lado, Scott (1995) também chama atenção para a perspectiva da escolha racional associada ao cálculo, onde as instituições são vistas como estruturas de governança e normas e cuja construção é resultante da ação de preservação e proteção individuais. Um conceito importante, citado por este autor, e, segundo ele, desenvolvido por Shepsle (1989), é o dos direitos de propriedade e a sua importância como principal missão do sistema político, no sentido de promover a eficiência econômica, especialmente voltada para as organizações.

Tem-se então no neo-institucionalismo histórico, a vida política como um somatório composto pelas ações humanas, o contexto social e as instituições, sendo que estas últimas não são mais consideradas apenas reflexos ou cenários neutros, onde atuam os indivíduos com suas preferências e expectativas, mas algo com um papel importante que estabelece uma relação de interdependência com a sociedade.

Podem-se resumir as diversas vertentes, novas e velhas do institucionalismo, aproveitando algumas das proposições de Gonçalves (2006). Este autor coloca que os agentes ou atores constroem e buscam seus objetivos e vantagens individuais ou grupais, bem como definem suas preferências e motivações, não de forma livre, mas delimitada pelas instituições,

que seriam definidas de forma ampla como normas, regras e expectativas de comportamento que se desenvolvem ao longo do tempo. *“As restrições e constrangimentos, delimitadores da ação humana tem um aspecto inconsciente e, em alguma medida, ritualístico”*. (GONÇALVES, 2006, p. 11).

A diferença básica entre o novo e o velho institucionalismo é que este último, tem seu foco de análise em aspectos de maior magnitude, considerando a sociedade como um todo e suas grandes mudanças, já o primeiro atua em um nível meso, organizacional, trata das relações intra e, especialmente, inter-organizacionais. No novo institucionalismo, existe uma sociedade composta de organizações de naturezas diversas (estado, religiosas, empresariais, etc.) às quais estão vinculados os indivíduos.

1.4.2 Neo-institucionalismo da Escolha Racional e Nova Economia Institucional

No neo-institucionalismo da escolha racional, e, posteriormente, a nova economia institucional (NEI), combinam-se as perspectivas regulativa e normativa, isto é, parte-se do princípio de que as instituições se identificam com regras de procedimento que estruturam as escolhas e estabilizam as relações, diminuindo os custos de transação referentes a acordos e contratos incompletos e resolvem problemas de ação coletiva.

Seus teóricos inicialmente se voltaram para a natureza das relações políticas nos parlamentos, governos, partidos, coalizões e relações internacionais, utilizando-se inclusive da Teoria dos Jogos para entender a transição para a democracia.

Posteriormente, aproveitando conceitos da Nova Economia da Organização – direitos de propriedade, custos de transação e teoria da agencia – teóricos como D. North (história das instituições) e Williamson (estruturas de governança na presença de custos de transação), focaram sua atenção sobre as instituições e seu papel no desenvolvimento econômico e na minimização dos custos de transação.

De acordo com Hall e Taylor (1996), são consideradas quatro propriedades das instituições dentro da perspectiva da escolha racional:

- Pressupostos comportamentais – oportunismo e racionalidade limitada devido à incerteza e informação imperfeita (cálculo estratégico para maximizar a utilidade).
- Existência de dilemas de ação coletiva na vida política (busca da maximização individual gerando subutilidade coletiva), o que pode ser atenuado pelas instituições.

- Interação estratégica em situações políticas e de negociação (cálculo influenciado por expectativas a cerca de outros agentes) influenciada pelas instituições.

- A origem das instituições a partir de acordos voluntários entre interessados ou beneficiários.

De modo geral, as instituições são planejadas com a finalidade de se reduzir a incerteza derivada da informação incompleta. Seu papel seria o de disciplinar e delimitar comportamentos no sentido de se obter a eficiência econômica.

Ainda numa fase precursora do neo-institucionalismo, registra-se aqui a fundamental contribuição de Coase (1937), que, em seu artigo seminal *The Nature of the Firm*, faz um questionamento dos pressupostos neoclássicos relacionados com o comportamento e o inter-relacionamento dos agentes econômicos, considerados por este autor distantes da realidade, especialmente aqueles que se referem à gênese e ao funcionamento da firma.

A concepção neoclássica considera, de modo geral, o sistema econômico de mercado como um mecanismo autônomo estruturado através do sistema de preços que, por sua vez, aloca recursos que se dirigem para os mercados nos quais as condições de preço sejam mais favoráveis. Mas, na concepção de Coase (1937), esta dinâmica não se aplicaria em algumas situações reais como o mercado de trabalho, por exemplo, onde os trabalhadores se direcionam para diversos segmentos, em função de outros imperativos e não simplesmente devido à alteração de salários relativos.

Numa abordagem que se pretendia mais realista, Coase (1937) buscou uma definição da firma, tida até então como um mero agente transformador de fatores de produção em bens. A partir desta nova definição, o autor buscou entender a razão da existência das organizações ou firmas. Nesta nova concepção, quando surge a firma, o mecanismo de preços que regula a relação de troca entre inúmeros e pequenos agentes econômicos, é substituído pela produção coordenada por um empreendedor em uma organização que vai, por sua vez, se relacionar com um contexto de preços e transações de mercado com outras organizações. Como coloca Farina *et al.* (1997), são definidas duas formas, mercado e hierarquia, como as formas mais explícitas (concorrentes e coexistentes) de coordenação da atividade econômica. A questão que se coloca é: quais são as razões que vão definir a coordenação dos recursos via mercado e quais as que vão determinar uma coordenação por um empreendedor, via hierarquia, ou ainda, qual o mecanismo de substituição entre firma e mercado.

A resposta, segundo Coase (1937), está no fato de que seria mais rentável estabelecer um arranjo organizacional diferente do de mercado quando o custo de se utilizar

este mercado superasse o custo do arranjo organizacional interno. Em linha com a já mencionada análise de Commons (1924), existiria um custo em usar o mercado - os custos de transação - ou seja, custos de informação sobre preços e custos de negociação e fechamento de um contrato para cada transação. Na firma, estes custos seriam eliminados e substituídos por um só mecanismo, o contrato de trabalho entre os participantes da firma e seu proprietário.

Outra possível situação de desvantagem do sistema de preços de mercado em relação ao sistema hierárquico é que, no longo prazo, fica cada vez mais difícil e, portanto, mais custoso se prever todas as ações futuras do fornecedor sob contrato.

Conseqüentemente, o contrato é incompleto (racionalidade limitada), feito em bases mais gerais e de curto prazo, o que pode não ser satisfatório para o comprador. Abre-se assim espaço para o surgimento da firma através, por exemplo, de uma integração vertical, onde os custos de informação, negociação e elaboração de contratos são substituídos por uma estrutura internalizada, calcada numa autoridade hierárquica cujas decisões devem ser obedecidas.

Mas, se a firma, ao tomar forma e crescer, caminha para uma crescente economia de custos de transação, porque este crescimento não é ilimitado, com todas as atividades sendo coordenadas por uma grande firma? Ou ainda, na formulação de Klein (2004), porque algumas firmas escolhem uma estrutura verticalizada (opção fazer “*make*”) como foi o caso da IBM no século XX, e outras firmas se especializam em um estágio específico da produção, terceirizando as demais atividades (opção comprar feito ou “*buy*”) como no caso da DELL, ou num exemplo mais extremo, a REEBOK, empresa de artigos esportivos, que se desfez até mesmo da própria manufatura ?

Coase (1937) argumentava que com a substituição das relações de mercado pelo crescimento e hierarquização da firma e com a decorrente eliminação de custos de uma transação através da internalização destas relações, verifica-se, por outro lado, o crescimento dos custos internos de organização, sendo que, em algum ponto, ambos se igualam. A complexidade e o porte da firma cresceriam a tal ponto que o empreendedor passa a não alocar os fatores de produção de modo eficiente. A economia dos custos de transação, a partir de certo patamar, seria inferior ao custo de sua organização interna, e, portanto, a verticalização teria seus limites.

Segundo Farina *et al.* (1997), a partir da década de 60, após um período de predomínio das concepções neoclássicas e relativo esquecimento de abordagens alternativas como as de Commons (1924) e Coase (1937), ressurgiu o pressuposto básico da informação

imperfeita devido à assimetria de informações entre agentes que realizam transações entre si “.....*Em que uma das partes envolvidas na transação possui alguma informação privada não adquirível sem custos pela (s) outras (demais) parte (s)*” (FARINA et al, 1997 p. 38). Esta idéia gera a possibilidade de desenvolvimento de uma série de novas abordagens relacionadas com fatores institucionais e com os custos de transação, especialmente a teoria dos contratos da qual faz parte a teoria da agência, e, especialmente, as definições relacionadas aos conceitos de seleção adversa e risco moral.

A seleção adversa (AKERLOF, 1970), diz respeito ao comportamento oportunista pré-contrato e se manifesta, por exemplo, na impossibilidade de um fornecedor em comunicar eficientemente ao comprador os atributos de seu produto/serviço e do comprador avaliar corretamente estes atributos (devido à assimetria de informações). Diante desta impossibilidade, o fornecedor pode aproveitar-se desta situação fornecendo informações incorretas ou incompletas, tornando ineficiente o mercado. A resolução desta questão passa pela sinalização e consolidação das qualidades do vendedor, através de certificação de qualidade ou garantia.

O risco moral (*moral hazard*) refere-se ao comportamento oportunista pós-contrato de quem detém a informação relevante (existência de assimetria de informações com divergência de interesses). O detentor desta informação, chamado de agente, pode agir a seu favor em detrimento da outra parte, denominada principal, utilizando-se de dois mecanismos: a ação oculta e a informação oculta. A informação oculta está dentro do campo de observação e verificação do principal, é relevante para o resultado final da transação, mas é “*adquirida e mantida pelo Agente*” (FARINA et al., 1997 p. 39), já na ação oculta, o principal não consegue observar/verificar as ações do agente. Diante desta situação, se existirem as condições de observação/verificação por parte do principal, capazes de demover o agente de agir em seu interesse, (devido, por exemplo, a grande chance de ruptura do contrato pelo principal), e se o retorno desta ruptura for menor do que o da manutenção do contrato, o contrato se mantém.

Por fim, conforme coloca Farina et al. (1997), o pressuposto do oportunismo adotado pela Economia da Informação vem se juntar aos conceitos de transações com assimetria de informações, risco moral e seleção adversa, consolidando a NEI como corpo teórico relevante e centrado na idéia dos custos de transação.

Voltando aos custos de transação (CT), definidos por Coase (1937) como os custos de coleta de informações, de negociação e de estabelecimento de um contrato, estes posteriormente adquirem uma conotação mais ampla. Num esforço de síntese das várias e

mais recentes definições deste conceito, Farina *et al.* (1997) apresentam duas interpretações. A primeira considera os custos de transação como os custos de funcionamento do sistema econômico, ligados a coordenação e ações associadas e não diretamente relacionados à produção (contratos para a aquisição de insumos, inclusive trabalho, por exemplo), sob os quais o controle, mesmo sendo limitado, é necessário e gera custos de transação. Deste modo, e nesta concepção mais abrangente, a firma se apresenta como um conjunto de contratos internos (coordenação de funcionários) e externos (coordenação com clientes, fornecedores, etc.), que trazem seus custos de funcionamento (controle e monitoramento).

Numa segunda e mais específica interpretação, decorrente da proposição inicial de Coase, além dos custos de coleta de informações, surgem os custos existentes em função de uma assimetria de informações, isto é, existe um limite até onde se pode obtê-las (vide os conceitos de risco moral e seleção adversa). Estes custos se referem às limitações de processamento das informações disponíveis e à aplicação destas mesmas informações na resolução de eventuais conflitos. Além destes custos, existem os custos de negociação e estabelecimento do contrato e os custos referentes à sua posterior execução (monitoramento de atividades previstas). Junto a isso, ainda existem os custos de “fazer cumprir as regras” (direitos de propriedade), isto é, custos de regulação e cumprimento.

Resumindo, Farina *et al.* (1997) e Azevedo (2000) define que os custos de transação poderiam ser classificados como os custos de elaboração e negociação de contratos, mensuração e fiscalização dos direitos de propriedade, monitoramento de desempenho, organização de atividades e adaptações às contingências ambientais (revisão de contratos). A existência dos custos de transação passa a ser considerada como parte relevante do sistema econômico. Neste sentido, North (1984), inclusive, defende que o aumento na divisão de trabalho (com conseqüente diminuição nos custos de produção) aumenta muito os custos de transação por si mesmos e também porque aumenta a alienação logo, o oportunismo. Chega-se a afirmar que os custos de transação podem representar parcela relevante do PIB de um país. Nesta direção, North (1984) exemplifica a relevância dos custos de transação, através do crescimento de serviços e empregos de “colarinho branco” (mão de obra administrativa).

A partir dos primeiros desenvolvimentos alternativos à ortodoxia econômica (inspirados nas instituições e nos custos de transação) e mais especificamente na década de 80 a NEI, enquanto abordagem teórica direcionada para um novo entendimento sobre a atividade econômica, passa a se constituir em um programa de pesquisa dividido, segundo Azevedo (2000) e Farina *et al.* (1997), em dois níveis analíticos – ambiente institucional e estruturas de governança. Em ambos, é central a importância das instituições como delimitadoras das ações

e comportamentos humanos (e conseqüentemente redutoras dos custos das interações entre os agentes econômicos, isto é, seus custos de transação).

Em Farina *et al.* (1997) é colocado que as instituições, ou regras do jogo, definidas como normas formais (leis) e informais (tradições) de restrição e condicionamento da interação humana seriam um conceito importante, uma vez que estas influenciam a eficiência do sistema econômico. As instituições podem ser as leis de um país ou estatuto de uma escola. No primeiro nível a concepção é macro e está ligada ao ambiente institucional. No segundo a concepção é micro e associada às estruturas de governança ou transações específicas ente os agentes.

Enquanto no nível do ambiente institucional o foco se concentra no estudo de macro instituições (políticas governamentais, legislação, regras formais e informais de comportamento) e o seu papel no desenvolvimento econômico, no âmbito das estruturas de governança, a preocupação dos pesquisadores se volta para as implicações que o conjunto de regras e instituições que governam as transações entre os agentes econômicos (contratos e normas) tem sobre a eficiência na coordenação destas transações e daí o desenvolvimento da abordagem conhecida como Economia dos Custos de Transação (ECT).

Unindo a Nova Economia Institucional (NEI) com a Economia de Custos de Transação (ECT), Matthews (1986) afirma neste sentido que esta abordagem tem sido aplicada em várias áreas – organização industrial e governança corporativa, economia do trabalho, escolha pública, desenvolvimento e história econômica e invocada por alas contra e pró-mercado. As posições contra o mercado alegam que a defesa da mão invisível possui pressupostos institucionais inválidos, ou que só existem em algumas situações. Por outro lado, a ala pró-mercado alega que uma dada estrutura institucional melhora os resultados de mercado, além disso, o próprio mercado é capaz de selecionar a estrutura institucional mais eficiente.

Em um de seus artigos, Williamson (1994) formula dois interessantes paralelos entre o ambiente institucional e os direitos de propriedade de um lado e entre as estruturas de governança e a teoria dos contratos de outro. Na primeira relação, os direitos de propriedade teriam a função de estabelecer em nível macro as bases institucionais para a produção, distribuição e troca em uma sociedade (as regras gerais para o exercício dos direitos de propriedade e as formas gerais e legais dos contratos). Na segunda relação, a teoria dos contratos passaria a transferir dos tribunais para a esfera privada a institucionalização das relações entre duas partes, governando a maneira pela qual estas cooperam ou competem. Assim, a estrutura baseada no mercado seria governada por contratos clássicos (spot) de

conotação mais legal. Uma forma híbrida conteria contratos mais elásticos dentro de uma concepção mais neoclássica e na hierarquia tem-se o contrato de trabalho, onde o verdadeiro juiz é a própria hierarquia.

1.4.3 Neo-institucionalismo Sociológico (NIS) e Nova Sociologia Econômica (NSE)

Segundo Hall e Taylor (1996), o NIS surge com um enfoque de natureza cognitiva, numa forte relação com a teoria das organizações, postulando que as normas e procedimentos não surgem como uma resposta eficiente da sociedade para a execução de tarefas, mas sim como práticas culturais (cerimônia e mitos) que se assemelham, constituindo-se em um processo denominado isomorfismo, de origem em concepções culturais semelhantes. Contribuições citadas por Scott (1995), como as de Parsons (1937), situam as instituições como sistemas de regras culturais que ordenam a vida das pessoas em termos de suas inter-relações e de como elas devem ser. Outra contribuição mencionada em Hall e Taylor (1996), é a de Berger e Luckman (1967), com sua visão da realidade ao mesmo tempo socialmente construída pelos seres humanos e produto da sua interação social, levando em consideração, para isso, os fatores cognitivos.

Ainda com relação às contribuições desta corrente, Scott (1995) também faz referencia a autores como Silverman (1971), e seu foco nos sistemas de pensamento e a forma como são construídos na ação social, argumentando que estes sistemas não operam somente na mente das pessoas, mas também são fatos sociais existentes em instituições sociais. No contexto organizacional, o ambiente seria tratado como uma fonte de pensamentos/significados para as pessoas, e não apenas fonte de recurso e destino de produtos/serviços.

Posteriormente, surgem as contribuições de Meyer e Rowan (1977), definindo as instituições como complexos culturais de normas, sendo as organizações o produto da racionalização crescente destas regras culturais e sofrendo a influência do ambiente institucional. Com estes autores, também é identificado o campo organizacional como um novo nível de análise. Nesta linha de pensamento registre-se também o trabalho de Zucker (1991), enfatizando o poder das crenças de natureza cognitiva no fundamento dos comportamentos.

No NIS, as instituições seriam símbolos, esquemas cognitivos, modelos morais

que condicionam o comportamento humano. Aliás, a própria cultura se equivale às instituições, pois seria definida como hábitos e símbolos que modelam o comportamento. Por fim, contrapondo-se a visão normativa, na dimensão cognitiva, as instituições fornecem modelos de interpretação de mundo e dos comportamentos.

Cria-se, portanto, o conceito de interatividade entre instituições e indivíduos. Os agentes são atores sociais que reforçam as convenções que eles mesmos obedecem, agindo conforme a interpretação de seus modelos institucionais de mundo, que por sua vez são também confeccionados por estes mesmos atores (ação socialmente construída).

Com relação ao surgimento e modificação de práticas institucionais, ao invés da busca da eficiência, preconizados pela NEI, o conceito central seria a busca da legitimidade das ações na sociedade (conveniência social) de um arranjo institucional perante outro. Esta legitimação pode ser originada do Estado, de uma comunidade profissional ou de um processo de discussão interpretativo entre os integrantes de uma rede.

Uma questão importante para o entendimento do NIS é a diferenciação entre o ambiente técnico e o ambiente institucional, feita por autores institucionalistas como Scott (1995) e DiMaggio e Powell (1983). O ambiente técnico se constitui das transações de mercado, representadas pelo fluxo de produtos e serviços, existentes entre os agentes e realizadas com o objetivo de se alcançar a eficiência e eficácia econômicas. Já o ambiente institucional é caracterizado por organizações que buscam sua legitimação social por meio de seu alinhamento a padrões culturais, regras e normas já existentes. A avaliação de uma organização se dá em termos de sua eficiência/ eficácia, mas também em função de sua conformidade social.

Sendo o NIS uma abordagem que explora fatores como visão de mundo, valores, crenças e relações sociais, estes fatores fazem com que o comportamento, socialmente construído, se desenvolva de maneira a ser apropriado à cultura vigente. Assim sendo, as estruturas formais tem um fundamento simbólico tal como observado por Meyer e Rowan (1991), ou seja, as práticas organizacionais se definem em função de legitimação social e não necessariamente por serem elas as mais racionais (eficientes ou competitivas).

O NIS, em linhas gerais, se contrapõe ao pensamento racionalista, estabelecendo seu foco em aspectos culturais e cognitivos, bem como nas relações sociais individuais ou grupais (relações em rede). Suas variáveis de análise se voltam para as interações entre as organizações e o ambiente e também para as relações entre as organizações, traduzindo-se em conceitos como legitimidade, compartilhamento de valores e crenças. Além de rejeitar as hipóteses racionalistas, o NIS coloca as instituições como

variáveis independentes e mediadoras entre o comportamento individual e o contexto social.

Outra diferença reside no fato de que, enquanto na visão da NEI, os mecanismos de coordenação são definidos de acordo com o alinhamento entre as estruturas de governança (mercado, hierarquia e arranjos híbridos) e os atributos das transações (especificidade de ativos, incerteza e frequência), na visão sociológica do NIS, as estruturas de governança são condicionadas pela relação de poder e detenção de recursos entre os agentes envolvidos, sendo que o conceito de governança seria uma forma de coordenação social. A ênfase, segundo autores como Dimaggio e Powell (1983), é dada nos valores e crenças como os norteadores da ação dos indivíduos, que ao interagirem socialmente, criam hábito e ordem. Esta vertente também diverge do universalismo do neo-institucionalismo econômico, que vê os homens como seres racionais, buscando maximizar a sua utilidade e minimizar seus custos e entende os fatores tempo e espaço como os condicionadores da construção de não apenas uma, mas várias realidades.

Especialmente quanto às relações sociais, é sob estas que se assentam as instituições. O processo de institucionalização, na visão do NIS, como aponta o trabalho de Gonçalves (2006), se inicia com a construção de uma realidade cognitiva (e, portanto, subjetiva), criada por meio de mecanismos psicológicos (individuais) e relacionais (grupais) que vão cristalizando hábitos que já seriam instituições na sua forma mais primitiva. Esta realidade de mundo ao mesmo tempo delimita os comportamentos e é modificada pela ação individual. De qualquer maneira, a instituição se desenvolve em meio a uma rede de relacionamentos sociais. Uma vez estabelecidas as instituições nas quais se encontram mergulhados os indivíduos, estas funcionariam como modelos cognitivos e morais a serem interpretados, gerando ações destes indivíduos, “.....*Um mundo de instituições que lhe proporciona símbolos, cenários, protocolos e filtros de interpretação que se aplicam a sua situação ou a si próprio, conformando sua linha de atuação*” (GONÇALVES, 2006, p 13).

São dois os fenômenos principais ligados ao NIS, e que, de acordo com Kirschbaum e Crubelante (2008), têm permeado as pesquisas no Brasil. O primeiro diz respeito a uma separação, ou dissociação (*decoupling*) entre os procedimentos operacionais e as estruturas formais nas quais estes estão inseridos (guarda relação com a natureza técnica e institucional do ambiente) e o segundo, denominado isomorfismo, tem relação com a tendência de as organizações tornarem-se semelhantes ao longo do tempo. Nestes dois fenômenos, assume-se um entrelaçamento entre as dimensões técnica e simbólica e a racionalidade tem implicações locais e históricas (tempo e espaço), sendo, portanto, socialmente construída. Para efeito deste trabalho, o isomorfismo receberá atenção específica.

Enquanto mecanismo de reprodução e homogeneização, o isomorfismo, conceito desenvolvido em DiMaggio e Powell (1983), se define a partir da idéia de campo organizacional. O campo organizacional seria um conjunto de organizações agrupadas por similaridade em termos de produtos ou serviços. De acordo com Baldi (2006), os campos organizacionais são construídos a partir de um processo de estruturação, no qual, inicialmente, se tem um aumento da interação entre os participantes do campo. A seguir, surgem padrões de coalizão e estruturas interorganizacionais e segue-se um aumento de informações e o desenvolvimento de um senso comum entre as organizações participantes.

Num determinado campo organizacional, após a estruturação inicial, instala-se um processo de homogeneização entre as organizações visando dar conta das incertezas. Duas hipóteses de DiMaggio e Powell (1983) sobre a mudança isomórfica, pertinentes para este trabalho merecem destaque:

- O grau de dependência de uma organização em relação a outra , fará ela se tornar similar
- Quanto maior a participação de gestores organizacionais em associações de comércio, maior o processo de homogeneização das empresas participantes do campo.

Quanto aos fatores que proporcionam a existência de mecanismos isomórficos, DiMaggio e Powell (1983) definem três formas de isomorfismo, coercitivo, normativo e mimético.

O isomorfismo mimético se define como a adaptação de procedimentos e estruturas de uma organização, percebidos e disseminados como sucessos, por outra, com a finalidade de reduzir a incerteza. Esta incerteza pode ser percebida pelos agentes como organizacional ou tecnológica, mas pode também ser simbólica e, neste caso, gerada pelo próprio contexto ambiental. Em outras palavras, as organizações vão se assemelhando aquelas que estejam dando certo ou que, pelo menos, pareçam estar dando certo. As formas pelas quais se difunde este mecanismo podem ser indiretas, mediante o intercâmbio de funcionários, por exemplo, ou mais direta, pela disseminação de práticas pelas empresas de consultoria ou de outro organismo relevante.

O isomorfismo coercitivo é gerado no âmbito de regulamentações exógenas, como leis previdenciárias e trabalhistas ou ainda devido à existência de um ator com poder de regulação, ou ainda devido às pressões formais ou informais, emanadas de uma organização “chave” para as demais, ou mesmo pela própria pressão cultural da sociedade.

O isomorfismo normativo se refere mais aos setores onde é bem definida a profissionalização de uma categoria ou de acordo com estruturas normativas existentes no

ambiente institucional, nesta modalidade, uma determinada categoria profissional define suas práticas de trabalho, estas práticas são disseminadas por um processo de educação formal, uma base de interpretação formatada na universidade e nas redes de relacionamentos no âmbito profissional.

Por fim, é importante concluir que o isomorfismo está associado ao conceito de homogeneidade. A homogeneização é, por sua vez, um elemento importante para o entendimento da mudança e dinâmica organizacionais.

A seguir, merece menção uma orientação dentro da sociologia dedicada ao estudo da dimensão social das trocas de mercado e em aspectos econômicos relacionados a produção, distribuição, troca e consumo de produtos e serviços. Denominada de Sociologia Econômica, esta vertente, segundo Swedeberg (1993) tem seus precursores, além dos já mencionados, Weber (1994) e Durkheim (1989; 1990), autores como Polanyi (1980) e preconiza que a Economia, ao contrário de ocupar uma posição autônoma da realidade social, é parte integrante da mesma. Neste sentido, os participantes do sistema econômico têm suas ações determinadas por suas relações e pela estrutura social na qual estão inseridos. Surgem então mecanismos sociais inexistentes no pensamento econômico tradicional e que encontram relevância nesta perspectiva, tais como confiança e cooperação.

Central para o correto entendimento desta abordagem é o conceito de *embeddedness*, desenvolvido por Granovetter (1985). Traduzido de várias maneiras, como incrustação, inserção, embutimento, imersão ou enraizamento, o *embeddedness* coloca em questão a relação entre ação econômica e estrutura social, entendendo que a aquela estaria incrustada, inserida, embutida, enraizada nesta e só a partir desta visão é que faria sentido analisar o comportamento econômico dos agentes.

Granovetter (1985) refuta o pressuposto econômico tradicional, segundo o qual as transações econômicas são produto do comportamento individualizado (atomizado) e que, de acordo com a ortodoxia econômica, essencialmente racional e calculista (concepção subsocializada). Tão pouco está de acordo com a abordagem sociológica mais tradicional, na qual o comportamento estaria totalmente condicionado pela aprovação dos outros agentes e pelas normas e valores existentes na sociedade (concepção sobressocializada). Sua proposta é a de que a ação humana é condicionada por um contexto social, formado por um conjunto de obrigações sociais ou familiares de agentes, envolvidos em uma complexa rede de relações sociais. Portanto, a estrutura social na qual estão inseridos os agentes é entendida aqui como uma série de laços interpessoais, com uma história, conteúdo e um posicionamento estrutural dentro de uma rede de relações. Esta estrutura seria o fator mais relevante para se entender a

ação e comportamento econômicos.

1.4.4 Neo Institucionalismo Sociológico e Nova Economia Institucional: possibilidades de diálogo a partir do conceito de redes

Com relação à concepção de ator/agente e ação econômica, a diferença entre as abordagens clássicas da sociologia e economia se refere ao fato de que, na sociologia, os agentes são influenciados por outros agentes e em economia isso não ocorre. Na economia, em que pese que alguns dos pressupostos mais tradicionais terem sido contestados pela NEI, através do conceito da racionalidade limitada, os agentes ainda são, pelo menos intencionalmente, racionais e, em sociologia, a racionalidade é apenas uma dentre as possibilidades.

Na direção de um diálogo entre as abordagens institucionalistas, destaca-se a contribuição de Richter (2001), cujo artigo “*New economic sociology and new institutional economics*” se constitui em um ponto de partida para o desenvolvimento deste raciocínio. O autor estabelece uma linha de intersecção procurando demonstrar que as divergências entre as diversas dimensões institucionalistas são menos acentuadas do que se supõe.

Conforme exposto anteriormente, alinha-se aos pressupostos do neo-institucionalismo econômico, o aporte teórico introduzido por Coase (1937), que define a variável central de análise como a transação, uma relação entre duas partes, cujos custos (os custos de transação) surgem quando relacionados aos custos de se efetuar a transação e manter a mesma estável. Estes custos se dão devido à informação incompleta e assimétrica entre os participantes da transação, portanto, na existência de incerteza e na limitação das capacidades cognitivas, o que gera a racionalidade limitada. A assimetria de informações gera, a princípio, a possibilidade de oportunismo que nem sempre pode ser resolvido por meios legais, surgindo uma opção de interiorizar as relações (do mercado para hierarquia).

Posteriormente, Williamson (1975) aprofunda a análise, desenvolvendo a ECT onde são adicionados, aos conceitos já mencionados, outros, como a especificidade de ativos e análise discreta para a seleção de estruturas de governança, além da transformação fundamental, onde, após firmarem contratos, as partes se vêem amarradas a uma relação onde antes eram mais livres – um monopólio bilateral – e então passam a se transformar criando ativos específicos a esta relação, agora contratual. Na impossibilidade de cobrirem todas as possíveis ocorrências relacionadas com a transação, os contratos no longo prazo passam a depender do caráter da relação entre as partes. Tornam-se, portanto, contratos relacionais. O

problema é que este tipo de situação gera um aumento nos custos de monitoramento de contratos – custos de transação – e também aumenta a possibilidade de oportunismo, o que pode conduzir a uma substituição do contrato por uma relação hierárquica. Por outro lado, a eficácia de uma relação contratual depende da especificidade de ativos e da frequência das relações entre as partes.

Segundo Richter (2001), a abordagem da NEI/ECT se constitui em uma teoria de contratos bilaterais sob condições de incerteza e informação assimétrica, onde existem delimitações legais e individuais que vão caracterizar uma estrutura de governança (organização) de relações contratuais não padronizadas, cujas possibilidades de coordenação entre os agentes são mercado, hierarquia ou forma contratual híbrida.

Já os autores da NSE, mesmo que inicialmente ainda inspirados em obras mais clássicas, tais como as de Weber (1984) e Polanyi (1980), introduzem algumas idéias sendo que uma das mais importantes é apresentada por Granovetter (1985) que, ao invés da realidade das relações bilaterais, vê no seu lugar uma complexa rede de múltiplos relacionamentos contratuais formais e informais, resultando na noção de *embeddeness*. Nesta concepção, a ação econômica se dá no interior de redes de relacionamento social que, por sua vez, caracterizam a estrutura social. Além de incrustada na estrutura social, a ação econômica, segundo Dimaggio (1990), também se encontra na esfera cultural.

Os conceitos mais fundamentais apresentados pelos autores de desta vertente são:

- A ação econômica é uma ação social. As relações podem ser implícitas ou explícitas, hierárquicas ou entre iguais, contratuais ou baseadas em confiança.

- Incrustação da ação social. As ações são delimitadas por relações sociais existentes e não partem de iniciativas individuais. Encontram-se embebidas em redes de relações pessoais (econômicas ou não), ao invés de geradas por atores individuais.

- Construção social das instituições econômicas. Ao invés de produto da coincidência de interesses, as instituições são geradas por uma mão invisível, numa mistura de conflito e coordenação – as construções sociais, que não são fruto de uma escolha racional, mas sim fruto de um processo de desenvolvimento, baseado em tentativa e erro, no qual predomina a racionalidade limitada. Uma outra forma é a institucionalização através de hábitos. As instituições, por sua vez, se perpetuam não devido a sua eficiência, mas devido a uma inércia própria, denominada dependência de trajetória.

É feita uma crítica á visão econômica que, através da teoria da escolha racional, reduz fenômenos sociais como confiança e poder a questões menores, enquanto que

os sociólogos consideram estas questões como partes fundamentais de qualquer construção teórica. Neste sentido, Richter (2001) afirma que os economistas são reducionistas e os sociólogos possuem uma perspectiva mais ampla.

Outras críticas da NES/NIS são relacionadas por Richter (2001), como se segue:

- Além da eficiência como único critério da mudança organizacional (para conglomerados), existe a questão do poder dentro e fora da organização, como definidor de comportamentos e a complexidade dos diferentes arranjos sociais. Assim, os verdadeiros vetores do crescimento das organizações seriam outros (PERROW, 1986 *apud* RICHTER; RICHTER, 2001).

- Com o surgimento dos grandes conglomerados, testa-se o pressuposto de Williamson (1985) de que isto ocorre devido aos efeitos da perda de controle advinda do tamanho maior em termos de custos de transação, racionalidade limitada e oportunismo. Estudando as 100 maiores empresas em termos de ativos, esta justificativa não se revela importante para o seu desenvolvimento, mas sim a ação dos agentes-chaves que, de acordo com uma visão própria de mundo, se propõem a resolver os problemas organizacionais, problemas estes eleitos por eles mesmos para que as suas soluções sejam colocadas em prática e assim se reforce sua posição estratégica de poder. (FLIGSTEIN, 1985 *apud* RICHTER; RICHTER, 2001)

- Na mais importante crítica a NEI, de um lado é colocada em cheque a noção do mercado com uma concepção neoclássica atomizada e concorrencial. Além disso, se critica a não atenção ao fato de estarem os agentes mergulhados em um contexto de redes sociais e dos efeitos disto para a questão da confiança o que, nesta visão, gera uma superestimação do poder da hierarquia. (GRANOVETTER, 1985 *apud* RICHTER; RICHTER, 2001)

- Existem mecanismos de preço dentro da hierarquia e os mercados podem conter elementos de hierarquia. Os atores podem utilizar as diferentes estruturas de governança para o mesmo tipo de transação com parceiros diferentes (franquias e unidades próprias) – formas plurais - que são direcionadas pela alta gerencia. Outra discordância diz respeito ao fato de que transações de dependência mútua podem gerar confiança ao invés (tal como defende a ECT) de oportunismo. (BRADACH; ECCLES, 1989 *apud* RICHTER, 2001)

De todo modo, a principal discordância das correntes sociológicas com a NEI/ECT ainda se assenta no fato de não serem consideradas as relações sociais e fenômenos tais como confiança ou poder, preferindo a NEI/ECT centrar seus pressupostos na racionalidade individualizada, ainda que limitada, dos agentes.

O esforço de combinação entre NEI e NES, é iniciado por Richter (2001) através do conceito de rede. Richter (2001) introduz o conceito de redes inicialmente como uma forma não prevista no modelo de ECT. Nesse sentido, as redes são um arranjo que não pode ser enquadrado no continuum mercado – formas híbridas – hierarquia. No estudo de redes, o foco, ao invés da transação, deve ser o relacionamento sendo enfatizados fatores até certo ponto estranhos a ECT, tais como a confiança. O autor cita Wassermann e Faust (1994), para caracterizar as redes como um arranjo constituído de atores, seus atributos (preferências, tipo de comportamento de escolha e controle de recursos) e suas relações ou ligações (entre pares de atores). As relações poderiam ser entendidas como transações (interações), dirigidas ou controladas por uma instituição ou uma estrutura de governança. Haveria um conjunto de regras e normas explícitas (formais) e implícitas (informais) que estruturam as relações sociais.

O conceito de transação não é descartado por Richter (2001), mas recebe um tratamento mais amplo. Além das relações puramente econômicas preconizadas pela NEI/ECT, tais como contratos e relações formais e informais de autoridade em uma firma, a transação seria algo que estabelece uma ligação entre pares de atores, como associações, movimentos entre países, conexões físicas – estradas, linha telefônica, relações legais (credor-devedor), relacionamentos biológicos (família, amizade) e mentais (crenças, convicções, cultura).

Além das transações relacionadas com as relações bilaterais da NEI/ECT, outros fatores tais como papel social, prestígio e posição social dos atores e competição por esta posição, são apontados como parte das relações em rede. A relação entre compradores e vendedores passa a ser relevante e um novo ator em uma rede deve se posicionar e criar suas ligações que poderão ser fortes ou fracas dependendo da quantidade (número), qualidade (intensidade) ou tipo (proximidade da atividade essencial) destas relações.

Richter (2001) também apresenta o conceito de especificidade de ativo da rede. Novos entrantes de uma rede devem pagar uma “comissão de entrada”. Após entrar, passam a fazer parte de um conjunto de relacionamentos cuja força depende dos custos de troca/ligação. À medida que o comportamento oportunista é mais iminente, a rede pode se hierarquizar sem se tornar uma firma, como por exemplo, em conglomerados verticalmente controlados ou mercados de ações horizontalmente controlados, ou ainda através do controle de terceira parte.

Considera-se por outro lado, admissível que as redes, especialmente as centrais de compra, possam ser consideradas como arranjos organizacionais, com os mesmos

elementos formadores das estruturas de governança híbrida, em linha com o preconizado em Menard (2003), tais como ativos conjuntos e complementares, com incerteza sobre resultados futuros. Por outro lado, além desse entendimento, tem-se a confiança que é gerada por relações concretas e contínuas (um elemento redutor de custos de transação). Mesmo que seja a confiança da escolha racional e teoria dos jogos (tratada como um cálculo) e mesmo que, inicialmente, a dependência mútua (especificidade de ativos), ao invés de gerar confiança gere comportamento oportunista (o que conduz aos contratos da forma híbrida ou, mais a frente, a hierarquização), posteriormente, a dependência mútua pode também criar arranjos particulares, governados pela reputação geradores de um *quantum* mínimo de confiança e a partir deste *quantum* mínimo de confiança, surge a coordenação necessária a um arranjo cooperativo, com confiança e reciprocidade e baseados em interação social¹.

Na visão de Richter (2001), NES e NEI possuem o mesmo objeto – a ação social –, e ambas reconhecem as instituições. A diferença está na concepção do homem como racional (embora de forma limitada) ou possuidor de várias motivações, dentre as quais a escolha racional. O conceito de rede liga as duas concepções, tomando como exemplo o próprio mercado, como um espaço onde são realizadas trocas de mercadorias entre agentes econômicos, mas sendo também uma rede de agentes que se conhecem pessoalmente, o que pode resultar em cooperação ao invés de competição.

Outro espaço de diálogo entre o econômico e o social pode ser encontrado no trabalho de Matthews (1986). Este economista considera errôneos os pressupostos ligados à maximização da utilidade individual em uma dada estrutura institucional, reconhecendo na economia institucional, que possui um maior contato com outras áreas das ciências sociais, um arcabouço teórico mais apropriado para se entender a realidade econômica e o comportamento dos agentes.

Inicialmente como o preconizado pela ECT, ao lado da conceituação tradicional dos custos de execução de contratos, os chamados custos de produção, ou como afirma Matthews (1986), os custos entre as pessoas e as coisas, são considerados os custos de transação como os custos de negociar e confeccionar os contratos *ex-ante* e monitorar/fazer cumprir estes contratos *ex-post*, os custos de transação, ou ainda os custos de relacionamento de pessoas com pessoas. Contudo, diferentemente dos autores da ECT, que encaram a existência dos custos de transação como função do oportunismo (a busca do interesse próprio

¹ A respeito deste conceito, reconhece-se a contribuição dada pelo professor Mauro Rocha Côrtes, por meio de discussões feitas em sua disciplina sobre instituições ministrada no PPG-EP/UFSCar, bem como suas sugestões, por ocasião da qualificação desta tese.

por meio de logro), Matthews (1986) entende ser esta visão muito restrita, pois existem custos puramente cognitivos para organizar e monitorar transações, como, por exemplo, considerar o custo de monitorar a competência da outra parte, mesmo que sua honestidade não esteja sob dúvida. Em outras palavras, existiriam custos de transação, mesmo na ausência de oportunismo.

Quanto ao oportunismo, este não é inteiramente eliminado, pois, como afirma Foss (1996), se ele não existisse, em última análise não existiriam as instituições. Mesmo considerando, como Matthews (1986), que existem custos relacionados com a necessidade de se acumular, reter e lembrar informações, ainda assim o comportamento oportunista não pode ser considerado completamente inexistente. O que ocorre com relação às redes, e, neste ponto, Foss (1996) fornece mais uma ponte teórica entre as vertentes econômica (representada pelos custos de transação) e sociológica (representada pelas redes), é que se tem um processo dinâmico, característico da conformação em rede, no qual se tem um período inicial das relações onde estas nascem com salvaguardas tais como a reputação de confiabilidade em transações/relacionamentos prévios. Os atores fazem experiências de relacionamento e, à medida que a relação evolui, ocorrem investimentos em confiança e o oportunismo vai sendo mitigado. Com o passar do tempo, se a experiência é bem sucedida, as salvaguardas vão sendo abandonadas (ou vão surgindo transações cada vez mais baseadas em confiança).

Outra restrição do conceito de custos de transação da ECT tradicional diz respeito à idéia dos custos de transação ligados a uma transação individual. Na verdade, existem também ações conjuntas, tais como os custos de se confeccionar e desenhar os artigos de um estatuto de uma associação empresarial, ou ainda, as despesas para se manter o sistema de direitos de propriedade.

Em outro ponto de sua reflexão, Matthews (1986), se distancia novamente dos pressupostos tradicionais da NEI/ECT, criando um caminho alternativo e também uma ponte com o Institucionalismo Sociológico ao afirmar que o relacionamento mutuamente imposto das partes não se dá só por contratos, pois estes podem ter custos proibitivos. Quando as ações das pessoas afetam umas as outras, os custos de transação existentes em uma determinada transação e, dada a sua complexidade, podem impedir a existência de contratos, ainda que, em princípio, seja recomendável o seu estabelecimento. Em algumas circunstâncias, os custos de transação são tão elevados que os contratos não são possíveis, surgindo assim espaço para a construção da cooperação.

1.5 Redes de Cooperação e Negócios

1.5.1 Introdução

Com as transformações sócio-econômicas do ambiente organizacional, a partir da segunda metade do século XX, as organizações sentem a necessidade de um maior entendimento de seu ambiente externo, de maiores informações relativas a este ambiente e do efeito das suas decisões empresariais. Devido ao incremento da concorrência global e da concentração em vários segmentos, a simples transferência dos custos para o preço final se torna cada vez mais delicada. De todo modo, com a expansão da capacidade de processamento de informações e as mudanças tecnológicas, o enfoque da gestão deve necessariamente ser modificado para se adequar às novas exigências.

Como um produto da evolução capitalista contemporânea, a ocorrência de sofisticadas formas de cooperação e relacionamento entre empresas, chama a atenção de pesquisadores para a importância do estudo destas relações e suas implicações em termos de desempenho e competitividade. Estrutura-se assim, especialmente a partir dos anos 90, uma abordagem baseada no conceito de rede de empresas, voltada para fenômenos caracterizados por relacionamentos cooperativos indutores de interdependências entre os agentes, que geram a necessidade de formas de coordenação coletiva das suas atividades.

Apresentam-se novas possibilidades de atuação empresarial, dentre as quais, a operação através de redes de cooperação, com seus integrantes atuando de forma independente, mas coordenada (por vezes temporária), explorando complementaridades mútuas e compartilhando informações, riscos, recursos e produção. Estas possibilidades encontram grande relevância quando se trata de pequenas e médias empresas. No entendimento de Casarotto e Pires (2001), este tipo de empresa enfrenta uma série de obstáculos para a sua competitividade e sobrevivência, fruto da crescente complexidade de mercados cada vez mais concentrados.

O conceito de rede perpassa várias áreas do conhecimento tais como economia, sociologia, organizações, antropologia, política, além de áreas mais específicas como economia industrial, estratégias interorganizacionais, dependência de recursos, redes sociais e o próprio institucionalismo, entre outros, e, portanto, surgem várias definições. As redes são definidas, por exemplo, como uma forma de cooperação e coordenação interfirmas (PORTER, 1998), unidades celulares interligadas (AMATO NETO, 2000), ou ainda como arranjos organizacionais com vínculos, por vezes cooperativos, entre organizações

independentes que passam a coordenar suas atividades econômicas (BRITO 2002). Com relação a motivação da formação da cooperação mútua em rede tem-se a existente em Grandori e Soda (1995), que atribuem a formação de redes as falhas de mercado (situações e resultados econômicos indesejáveis do ponto de vista social). Já Guerrini e Oliveira (2003), consideram que as empresas reúnem-se em rede com o objetivo de compartilhar a geração de inovação, introdução de novos produtos e exploração de oportunidades. Dada a profusão de abordagens, muitas delas partindo de premissas nem sempre coincidentes, faz-se necessário escolher um caminho para se prosseguir na discussão sobre redes. Para fins deste trabalho, o foco se localiza na compreensão dos mecanismos para a estruturação, manutenção e crescimento das redes e o arcabouço teórico principal a ser utilizado será o neo-institucionalismo, que pode ser encontrado em autores como Powell (1990) e Menard (2004), explorando duas perspectivas: os mecanismos de coordenação e a natureza e intensidade das relações entre os associados das redes estudadas.

É importante observar que, a despeito do exercício teórico de combinação entre as dimensões econômica e sociológica do neo-institucionalismo, exposto anteriormente, a dimensão teórica a predominar, pelo menos inicialmente, é o neo-institucionalismo sociológico. Considera-se que fundamentalmente, o processo de estruturação e evolução das organizações em geral, e em especial as redes, aqui consideradas sob a forma de centrais de negócio, envolve não apenas fatores econômicos (aumento de escala de compras para redução de custo médio de aquisição, melhoria de eficiência econômica ou mesmo redução de custos de transação), ainda que os mesmos não possam ser descartados, mas possui também componentes sociais e institucionais tais como a busca da legitimidade e a importância da homogeneidade do grupo, dos mecanismos de coordenação em redes, a intensidade das relações e a questão da confiança e da reciprocidade para a manutenção da rede.

Os conceitos de campo organizacional e isomorfismo, introduzidos em DiMaggio e Powell (1983), também possuem sua contribuição para a análise de redes e, portanto, centrais de negócio. Por fim, para Zucker (1987), a fonte de institucionalização do próprio conceito de campo organizacional se encontra nas redes interorganizacionais, logo, a análise de redes deve levar em consideração os fatores institucionais como elemento central, pois, as características institucionais estruturam as redes e são estruturadas por estas mesmas redes.

Quanto ao institucionalismo sociológico, este se relaciona com a análise de redes, na medida em que existem vínculos estabelecidos entre os seus participantes caracterizados por valores e crenças comuns. A natureza social dos vínculos entre os

participantes de uma rede é importante para se entender sua formação e seu funcionamento. Também o conceito de campo organizacional, já detalhado em itens anteriores, faz com que se tenha uma tendência ao isomorfismo nas empresas em rede e nas diversas redes, pois a manutenção da rede requer um conjunto coletivo e comum de interesses, que atua no sentido de tornar estas organizações, as empresas participantes de uma rede e as próprias redes, similares.

A teoria da ação coletiva é outra das abordagens utilizadas para a discussão sobre redes. Wilder (2003) cita diversos autores, dentre os quais Nassar (2001), segundo o qual, o interesse comum gera a formação de jogos cooperativos, surgindo interdependência. A existência da interdependência das ações significa que o resultado de um depende do resultado das ações dos outros, e, assim, surge a necessidade de uma coordenação das ações. Também citado por Wilder (2003), Olson (1999) vê a ação coletiva como motivada pela necessidade de se empreender coletivamente determinadas atividades cujas características inviabilizam a ação individual. Este autor também chama atenção para a figura do “carona”, como um participante da ação que usufrui dos seus benefícios juntamente com os demais participantes, mas sem contribuir como os demais. Este indivíduo é considerado um fator de desestabilização da ação coletiva.

Em Saes², citado por Wilder (2003, p. 147), observa-se que, para a formação da ação coletiva, a soma dos benefícios obtidos deve superar os custos de sua manutenção e os custos de oportunidade para cada agente participante. Segundo o mesmo autor, existem as seguintes motivações para a formação de uma ação coletiva:

- provisão de bens coletivos ou públicos
- provisão de bens “de clube”
- minimizar custos de transação
- alterar as “regras do jogo” (*lobby*)
- modificar alocações do mercado
- ganhos de escala
- solução de conflitos

Das modalidades acima, merece destaque, para os fins deste trabalho os ganhos de escala e de forma secundária, os custos de transação. De acordo com esta motivação e buscando reduzir os custos unitários de produção e/ou comercialização, forma-se uma

² SAES, M.S.M. Organização e instituições. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Org.). **Economia e gestão de negócios agro alimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária e distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000. cap. 8, p. 165-186.

organização com características de ação coletiva.

Por outro lado, duas importantes classificações de grupos com características de ação coletiva, levantadas por Saes (2000) e citadas em Wilder (2003), são relacionadas com os vínculos dos associados e a motivação da cooperação. Quanto aos vínculos, estes podem ser compulsórios ou voluntários. Nos vínculos compulsórios, os participantes pertencem ao grupo independentemente de sua vontade, por exemplo, como a convocação para o exército ou fazer parte de uma família. Já o vínculo voluntário surge de acordo com a vontade do participante, formando-se firmas e associações. A cooperação, por sua vez, pode ser induzida ou voluntária. Na cooperação induzida, lança-se mão de mecanismos de coordenação e incentivo, e na voluntária, esta se dá de maneira espontânea.

Nassar³, citado por Wilder (2003, p. 59), acrescenta alguns elementos adicionais no entendimento tradicional da ação coletiva. O primeiro deles é o oportunismo, pressuposto comportamental da ECT associado à racionalidade limitada, que torna os contratos incompletos dando margem a possibilidade de comportamentos oportunistas e criando, com isso, a necessidade de salvaguardas contratuais e monitoramento, cujo custo se constitui nos custos de transação. O segundo que se constitui em contraponto ao primeiro, seria a confiança, que desempenha o papel de redução dos custos de transação pela redução da possibilidade do comportamento oportunista. De acordo com a ECT, a confiança estaria relacionada à frequência com a qual as transações se realizam. Quanto maior a frequência, maior o conhecimento entre os participantes da transação, menor a assimetria de informações (geradora de oportunismo) e, através da reputação, menores os custos de negociação e monitoramento das transações.

Uma forma específica de ação coletiva, apontada por Wilder (2003), utilizando-se da contribuição de Sandler (1995) seriam os clubes, grupos com cooperação voluntária, tamanho limitado, cobrança de taxas de associação ou utilização de mecanismos de exclusão e que visam um objetivo comum através da coordenação de esforços, atributos estes que se adaptam às centrais de negócio.

Das formas em rede resulta uma ação coletiva que aumenta a eficiência e a racionalidade dos processos de decisão e que seria de mais difícil obtenção se as mesmas permanecessem atuando de forma isolada (AMATO NETO, 2000). Assim, uma definição de redes poderia ser estabelecida como sendo um arranjo ou reunião (formalizada ou não) de organizações independentes visando um objetivo comum.

³ NASSAR, A.M. Eficiência das associações de interesse privado nos agronegócios brasileiros. São Paulo, 2001. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

A partir do conceito de redes (enquanto relacionamentos interorganizacionais), tem sido registrada a formação de vários destes relacionamentos como uma estratégia de desenvolvimento de negócios, recebendo os mesmos a denominação de redes de negócios. As redes de negócios seriam definidas como um conjunto de empresas e/ou indivíduos independentes, ligados através de acordos colaborativos visando objetivos de negócio. Uma característica importante das redes de negócios e que as distingue de outros arranjos é a durabilidade e estabilidade do relacionamento entre seus participantes. A disseminação do conceito de cooperação tem dado margem, segundo alguns, a uma alteração da famosa expressão “*make or buy decision*”, que pode ser substituída por “*make or cooperate decision*”.

Em alguns momentos e para algumas empresas, o arranjo em rede torna-se um fator de sobrevivência e sucesso. Devido a crescente complexidade de produtos e mercados, os empreendimentos encontram dificuldades em absorver todas as capacidades (e em todas as áreas), necessárias para competir no mercado. A cooperação com outras empresas possibilita um mecanismo para superar esta dificuldade. As redes se apresentam, neste sentido, como um negócio composto de várias capacidades, proporcionando maior flexibilidade e permitindo que seus integrantes se concentrem em suas competências essenciais e que, ao mesmo tempo, atinjam economias de escala e escopo.

Por outro lado, quaisquer arranjos cooperativos colocam uma série de desafios e obstáculos na sua construção e gestão. O compartilhamento de conhecimentos, informações e experiências, necessita portanto, da construção cuidadosa da integração bem como da superação da desconfiança.

Alguns pontos importantes para a formação e manutenção de redes de cooperação podem ser destacados para efeito deste trabalho:

- complementaridade de recursos
- homogeneidade
- reputação e confiança

1.5.2 Estudo de Redes: variáveis de análise

Neste item, inicialmente são destacadas as variáveis de análise consideradas mais apropriadas para o desenvolvimento deste trabalho. Posteriormente, são colocados alguns elementos morfológicos sobre redes dentro da contribuição de Brito (2002). A seguir, noções de redes são apresentadas dentro das perspectivas econômica e sociológica.

Existem várias abordagens de estudo em redes e uma das mais relevantes é a

chamada análise de redes sociais. A análise de redes sociais (*social network analysis*) tem suas origens na sociometria (relações interpessoais representadas graficamente) de Moreno (1934) e, de acordo com Mizruchi (1994), decorre da sociologia estrutural, que se opunha à sociologia normativa. Na sociologia normativa, as normas (expectativas de comportamento) e valores (crenças generalizadas compartilhadas) condicionam a ordem social. Na sociologia estrutural, as estruturas sociais, restrições e oportunidades geram normas que afetam mais o comportamento do que os valores, a cultura ou outras condições subjetivas (MIZRUCHI, 1994). Existe uma relação entre a sociologia estrutural e a abordagem da escolha racional, pois, em ambas, o comportamento é normativo, mas não por interiorização ou socialização e sim porque os atores se defrontam com restrições e oportunidades. Em outras palavras, ao invés de as normas serem interiorizadas pela socialização dentro do grupo (sociologia normativa), elas são seguidas por receio de sanções.

A escolha racional foca o medo da sanção como condicionador do comportamento normativo e está preocupada com as oportunidades e restrições com as quais se deparam os agentes. Desta forma, os comportamentos oportunistas não ocorrem devido às consequências negativas que este comportamento teria sobre a reputação do ator.

Por outro lado, diversos analistas de redes, dentre os quais Mizruchi (1994), reconhecem cada vez mais “*a existência de lacunas nas explicações estruturais, cujo preenchimento pode exigir explicações culturais ou normativas*” (MIZRUCHI, 2009, p. 148). Nas relações intra e interorganizacionais, além das propriedades estruturais e das normas, a existência de laços e interações sociais de vários tipos, gera a necessidade de se levar em conta uma série de elementos, tais como o controle interorganizacional, a imersão (GRANOVETTER, 1985) e o capital social, que surge a partir de vivências cooperativas entre as organizações ao longo do tempo (PUTNAM, 1996).

O conceito de coesão relacional pode ajudar no preenchimento desta lacuna mencionada por Mizruchi (1994). De acordo com Burt (1992), os que prosperam (os que são eficazes) são, entre outros fatores, aqueles que possuem/integram redes imediatas, densas e coincidentes, portanto coesas (embora também possam estar ligados a redes mais distantes caracterizadas por contatos não redundantes). Em oposição aos relacionamentos meramente comerciais, não repetitivos e sem reciprocidade, têm-se nas redes coesas, vínculos de natureza mais pessoal e repetitiva, com reciprocidade, confiança, e conformidade/uniformidade de comportamento (um indicativo de coesão).

De acordo com Powell (2004), a perspectiva de redes pode ser dividida em duas vertentes: análise de redes sociais e a governança de redes. A análise de redes sociais

como já mencionado, tem seu foco na qualidade e natureza das relações, onde variáveis como densidade e coesão são estudadas. A análise de redes sociais divide-se por sua vez em análise morfológica, voltada para comparação, tipificação, classificação e forma das redes, e análise estrutural, direcionada para os aspectos da estrutura das redes. Um dos focos da análise estrutural de redes é direcionado para os canais através dos quais os atores trocam bens e serviços, e transferem recursos e informações. Na estrutura da rede, formam-se as relações entre atores e são desenvolvidos vínculos de confiança, mecanismos de controle social, alinhamento de interesses e formas de negociação. De acordo com Marinho da Silva (2003), a análise estrutural de redes, por sua vez, pode ser dividida em duas perspectivas. Uma perspectiva macro, que examina a estrutura da rede como um todo e outra que examina o nível e centralidade dos atores e suas ligações (micro).

Numa classificação exposta em Sacomano Neto e Truzzi (2005) a análise de redes possui três níveis: posicional, estrutural e relacional.

Na análise posicional (também chamada de coesão posicional), um conceito importante é a centralidade, relacionada com a posição de um determinado ator dentro da rede. São vários os tipos de centralidade, dentre estes, tem-se, por exemplo, a centralidade de grau, ou o número de vínculos de um ator com os demais ou ainda o número de laços diretos entre um ator e os outros. Como as redes do tipo central de negócios, aqui estudadas, são muito próximas de um modelo de rede não-hierárquica (onde todos os laços são possíveis), não cabe aqui a aplicação do conceito de centralidade de forma direta. De qualquer modo e no caso deste trabalho, quanto mais todos se vincularem a todos, quanto maior e mais homogêneo o grau médio de centralidade, maior a coesão, pois todos serão mais eficientes na obtenção de informações sobre os parceiros, terão uma visão mais abrangente e haverá redução da incerteza (SACOMANO NETO E TRUZZI, 2005).

Na análise estrutural - (coesão estrutural ou posicionamento estrutural), a preocupação é com a existência e conformação dos laços entre os atores de uma rede. As redes são analisadas quanto ao seu tamanho (número de participantes), sua densidade (ligada à intensidade de relacionamento e medida em termos da proporção de vínculos existentes entre os associados de uma rede, dividida pelos vínculos possíveis) e sua coesão estrutural (conectividade ou a capacidade de uma rede permanecer conectada mesmo eliminando alguns elementos). De acordo com Sacomano Neto e Truzzi (2005), na densidade, a intensidade de relacionamento é também avaliada a partir do grau de cooperação, existência de contratos de longo prazo, relações de confiança e fluxo de informações. Já de acordo com Marinho da Silva (2003), em redes consideradas densas, é alto o potencial de comunicação dos atores

(coesão) e do fluxo de informação, assim, quanto maior a densidade, mais rapidamente a informação circulará entre os associados da rede. Alta densidade também se relaciona com a durabilidade, ou seja, na perda de um associado a rede densa sobrevive mais facilmente do que a rede difusa. Marinho da Silva (2003) enumera mais algumas medidas estruturais, tais como distância geodésica, o menor caminho entre dois atores (importância da intermediação) e diâmetro, a menor distância geodésica entre dois pares de atores.

Quanto à análise relacional (coesão relacional) o importante é medir/aferir a intensidade, forte ou fraca, de relacionamento entre os integrantes de uma rede. Relações fortes geram conformidade e homogeneidade de comportamento e formação de normas (expectativas de comportamento), resultando, por sua vez, em coesão relacional. Conforme Sacomano Neto e Truzzi (2005), para aferir a intensidade e extensão das relações, juntamente com o nível de cooperação e comprometimento e, portanto, coesão relacional de uma rede, tem-se alguns fatores tais como: quantidade de tempo do relacionamento, intensidade emocional da relação, nível de confiança, existência de serviços recíprocos (reciprocidade), frequência de interação entre os parceiros, nível de comprometimento de recursos, velocidade de resolução de problemas, formalidade/informalidade da relação, sinergia de interesses, qualidade e tipo da informação, interdependência entre atores, regras e conduta, mecanismos de resolução de problemas, formas de controle e coordenação, sendo que os três últimos também podem ser classificados como mecanismos de coordenação. Devido à sua importância para este trabalho, seguem detalhes destes mecanismos, baseados no trabalho de Sacomano Neto e Truzzi (2005), e suas implicações para a coesão relacional:

- Vínculos anteriores e duração das relações: laços prévios entre duas organizações sobre uma cooperação subsequente. Remetem para importância dos laços prévios ou alianças prévias como fonte de informação confiável. Além disso, ao longo do tempo, os vínculos vão reforçando o conhecimento mútuo, aumentando a confiança.

- Mecanismos de resolução de problemas: Quanto maior a quantidade e frequência destes mecanismos, maior a intensidade e coesão das relações.

- Frequência da interação: volume de contatos, e se são frequentes ou esporádicos. A forma dos encontros indica intensidade da relação, com o detalhe de que contatos “cara a cara” são mais intensos do que os indiretos como o e-mail. Quanto maior a frequência de contatos, maior a coesão relacional. Uma frequência de diária para semanal é considerada alta. Neste elemento, também é levado em consideração o tempo de duração do contato (aspecto qualitativo).

- Intensidade emocional: diminui a possibilidade de ações oportunistas e é

função da frequência de interações (maior frequência, maior intensidade emocional). Está relacionada à existência de relações de amizade, participação em eventos, contatos, confiança e reciprocidade. Quanto mais elevada a intensidade emocional, maior a coesão relacional. Pode ser avaliado por meio da identificação de parceiros com os quais o ator esteja disposto a assumir riscos sem temer conseqüências negativas. A participação em encontros sociais aumenta a intensidade das relações.

- Confiança: em termos de confiança, pode-se dizer que ela ocorre devido à reciprocidade pela convivência, afinidade, por uma norma coletiva explícita (e formal), ou ainda por uma questão estratégica.

- Reciprocidade: além da confiança, a reciprocidade das ligações existentes entre os atores é importante. Todo grupo será coeso nas suas relações se todas as escolhas feitas são mútuas ou todos escolhem a todos como pares em suas ligações. A reciprocidade também ocorre por interesse e cálculo estratégico, equivalência de benefícios, retribuições, necessidade de segurança e estabilidade ou preservação das ligações entre os associados.

- Reputação: decorre do histórico de um agente em situações de conflito de interesses entre o benefício individual e o benefício comunitário. Relações confiáveis requerem histórico de credibilidade e reciprocidade, o que gera reputação.

- Comprometimento com recursos: aquisição conjunta de equipamentos e máquinas, ou qualquer outro recurso. Investimento conjunto em máquinas, treinamento, know-how tecnológico e gerencial, etc. Quanto maior o comprometimento de recursos, as relações são mais intensas e de longo prazo, e maior será a coesão.

- Velocidade: rapidez na resolução de problemas ou difusão de informações. Quanto maior velocidade, maior coesão.

- Formalidade/informalidade: utilização de contratos, documentos, regras ou acordos formais, baseados em contratos ou informais, baseados em confiança. Quanto mais indireto e por reputação/reciprocidade/confiança for a relação (essencialmente sem documentação formal), maior a coesão relacional.

Além da coesão do ponto de vista posicional, relacional e estrutural, uma quarta categoria pode ser acrescentada – a coesão social, conceito elaborado em estudo realizado pela CEPAL - Comissão Econômica para a América Latina. A coesão social é medida em termos das características e comportamentos dos atores, em termos de se criar na rede um sentimento de pertencer à rede, de contribuir para seu desenvolvimento e de promover integrações. A coesão social se refere tanto à eficácia de mecanismos instituídos de inclusão, como os comportamentos e valores manifestados pelos sujeitos que participam em

rede. Alguns dos comportamentos e valores indicativos de coesão social seguem abaixo:

- confiança nas instituições
- sentimento de pertencimento
- solidariedade
- aceitação de normas de convivência
- disposição em participar de espaços de deliberação
- projetos coletivos

São três os aspectos mais importantes da coesão social: pertencimento, relacionado com o “vestir a camisa” e ter orgulho de pertencer a um determinado grupo, integração, processo que permite as pessoas gozarem de um bem estar consistente com o desenvolvimento alcançado e manejo, voltado para as formas pelas quais o ator lida com as normas coletivas de construção e preservação de redes, laços de confiança, espaços de reforço coletivo, capazes de aceitar bases de reciprocidade.

Além da análise de redes, tem-se a análise de governança de redes, voltada para os aspectos relacionados com a formação e organização das redes, com o acesso a recursos redutores de dependência ou melhora na posição competitiva e nos laços organizacionais, na aplicação de estratégias para as incertezas, exploração de inovações e novos mercados. Na governança em redes, as palavras chave são: coordenação, cooperação, restrições e oportunidades. Nesta perspectiva, existe a preocupação em se estudar a forma de se governar relações entre atores. No caso de formas de cooperação, tem-se a necessidade de se estudar a coordenação entre os atores. Citando Grandori⁴, Sacomano Neto e Truzzi (2005, p. 144) observam que a governança investiga conceitos importantes e de certa forma opostos, tais como confiança e oportunismo, organizações formais e informais. Reconhece-se também a existência de canais de interdependência e formas de cooperação. Na perspectiva de governança, as redes se formam para explorar oportunidades ou evitar restrições, buscando obter informações, economia de escala, divisão de riscos e incertezas (POWELL⁵, APUD SACOMANO NETO E TRUZZI, 2005, p. 144).

Na análise de governança os mecanismos de coordenação dos participantes das redes que se mantêm independentes são aspectos importantes. Estes mecanismos podem ser formais (contratos e estatutos, regulamentos) ou informais (normalmente baseados em confiança, reputação, reciprocidade). Sacomano Neto e Truzzi (2005, p. 147) citam Grandori

⁴ GRANDORI, A. Interfirm network: organization and industrial competitiveness. London, 1999. Routledge.

⁵ POWELL, W.W. Neither market nor hierarchy: network forms of organizations. Research in Organizational Behavior, 1990, v.12, p.295-336.

e Soda⁶ para expor os principais mecanismos de coordenação. Abaixo, seguem os mecanismos de coordenação mais pertinentes para o objeto deste trabalho:

A. Comunicação, decisão, negociação: para manter a cooperação em rede, é preciso boa comunicação entre seus associados, um processo decisório eficiente e negociações que levem em consideração o bem comum. É importante verificar se as decisões e comunicações são satisfatórias e as informações necessárias à tomada de decisão são disponibilizadas de forma apropriada e no tempo certo.

B. Coordenação e controle social sobre os participantes da rede: composto pelas principais diretrizes (regras do jogo), que regulam o comportamento dos associados, especialmente as normas do grupo (expectativas de comportamento, como por exemplo, a reciprocidade e comportamento ético), também pelas regras (diretrizes formalizadas), além dos valores (crenças generalizadas compartilhadas, por exemplo, honra e honestidade). Elementos importantes deste item são: reputação, a confiança, o repúdio ao comportamento oportunista, a resolução de conflitos entre associados e entre associados e rede, a fiscalização/controle sobre comportamento dos associados (mútuo controle), etc.

C. Regras e unidades de integração e ligação: se refere à criação de papéis e responsabilidades horizontais. Por exemplo, a existência de uma coordenação formalizada em contrato (exemplo o franchising ou consórcio) ou de empresa formalizada fora da rede.

D. Planejamento e Sistemas de controle: atividades de planejamento e controle que podem induzir ao comportamento cooperativo ou oportunista.

E. Sistemas de incentivo: Por exemplo, divisão de resultados no grupo em termos de divisão de lucros e de rendas, direitos de propriedade sobre os resultados da ação coletiva.

F. Sistemas de seleção de parceiros: regras formais e informais para a seleção de parceiros. A preocupação aqui é qual a especificidade de acesso, e se ela é alta ou baixa, e ainda se existem regras formais e informais de acesso.

G. Sistemas de informação/comunicação: importantes para integração horizontal e gerenciamento da interdependência, diminuindo custos de comunicação.

H. Suporte público: Apoio institucional para a criação e manutenção da rede.

As duas abordagens já expostas – análise de redes e governança de redes são importantes para o estudo de redes e, apesar de distintas quanto a sua natureza, é possível combinar estas duas abordagens da seguinte maneira: A imersão dos agentes econômicos em

⁶ GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 1995, v.16, n.2, p. 183-214.

relações sociais gera uma estrutura (análise de redes - relações) que proporciona oportunidades e restrições (governança – estratégia, coordenação). O comportamento dos agentes pode ser estratégico em algumas situações e cultural em outras. Considera-se que os agentes (atores) estão imersos em uma estrutura de relações sociais (perspectiva de análise de redes) que fornece oportunidades e restrições (perspectiva de governança).

1.5.3 Redes: elementos analíticos

A abordagem em redes apresenta-se como um questionamento da divisão tradicional entre a empresa e ambiente externo. Este contexto passa a ser visto como institucionalmente construído com base na existência de vínculos, ligações e interdependências entre firmas e entre outras instituições. Por outro lado, há também o reconhecimento do componente social das relações entre os agentes envolvidos nas redes (firmas e instituições) e as implicações desta dimensão para a estruturação institucional do ambiente econômico e comportamento dos mesmos. O foco desta visão estaria então na estruturação e transformação das redes como respostas a fatores internos e externos, com reflexos no seu processo de alocação interno.

De acordo com Britto (2002), uma dimensão pertinente na análise de redes é aquela que entende as estruturas em rede como objeto específico de estudo. Estas estruturas passam a ser vistas como uma instituição coordenadora de atividades econômicas, constituída de elementos básicos e formas de operação específicas que são importantes no processo de adaptação ambiental das firmas. Em decorrência desta visão, as redes de empresas passam a ser vistas como arranjos interorganizacionais dinâmicos autônomos, com auto-organização e capacidade de transformação própria. Emerge segundo este autor, como foco de estudo, a estrutura da rede (limites, critérios de agrupamento e ligações entre os associados, forças endógenas de consolidação), as práticas socialmente construídas para a manutenção e evolução da cooperação e as vantagens competitivas individuais, geradas pela participação em rede.

Em termos da configuração da aliança estratégica, em torno da qual as empresas se organizam em redes, e segundo Britto (2002), as três mais comuns seriam a aliança conjunta, com uma perspectiva de cadeia de produção e comercialização, a aditiva, relativa à união relacionada ao aumento de escala e a complementar com ativos compartilhados para aumento da competitividade. No caso do pequeno varejo, a segunda parece ser a mais plausível, ou seja, a aliança visando maior poder de barganha junto a

fornecedores.

São destacados por Britto (2002) quatro elementos morfológicos importantes dos arranjos em rede: pontos focais ou nós, representados pelas empresas ou atividades-chave desenvolvidas no âmbito das redes; a posição, relativa à estrutura da divisão de trabalho entre os integrantes de uma rede; as ligações entre os associados da rede, em termos dos aspectos qualitativos dos relacionamentos e os fluxos de bens e informações, que ocorrem no interior das redes.

No caso dos nós, são consideradas as empresas participantes da rede como as unidades básicas de análise (uma determinada atividade seria uma segunda possibilidade) e, neste caso, a rede seria o resultado de um posicionamento de seus integrantes no sentido de estabelecer entre eles relacionamentos coordenados e baseados em alianças estratégicas visando um determinado objetivo. De acordo com esta visão, a cooperação entre as firmas e a formação de alianças estratégicas entre, elas teria início a partir de alianças pontuais celebradas através de acordos formais e/ou informais, gerando, posteriormente compartilhamento de informações e aglutinação de forças e/ou competências.

Uma questão importante seria verificar se, para os arranjos de natureza mercadológica (como é o caso do pequeno varejo) a cooperação se daria nos termos da chamada “cooperação tecnológica”. Conforme Britto (2002), as razões para o seu surgimento não estão apenas relacionadas com motivações tradicionais como a minimização de custos de alguma atividade fundamental (maior eficiência da função de compras, por exemplo), mas também localizadas num contexto mais amplo e definido em termos estratégicos, com seus participantes se posicionando em direção a exploração de oportunidades e tendências ligadas a algum novo paradigma de negócios.

Quanto à posição, a questão se coloca em termos da divisão de trabalho interna da rede, com o objetivo de integração de competências e capacidades dos agentes. Associada a posição, tem-se a caracterização qualitativa das ligações entre os agentes, o que definirá as características da estrutura da rede em termos de sua dispersão ou saturação (poucas ou muitas ligações entre os associados), densidade (relação entre o número de ligações existentes e o número de ligações possíveis) e centralização (número de ligações associadas a um ponto particular ou número de pontos que se constituem em passagens obrigatórias entre outros dois - quanto maior número de pontos de ligação ou de passagem, maior a centralização).

Além da estrutura, as próprias conexões entre os associados da rede devem ser caracterizadas quanto a sua forma – grau de formalização contratual que, por sua vez, define os mecanismos de coordenação, prevenção contra comportamentos oportunistas, incentivo ao

comportamento eficiente – e conteúdo e complexidade – com ligações restritas ao plano mercadológico (baixa sofisticação e complexidade), plano tecnológico/produtivo (média sofisticação) ou compartilhamento de competências visando inovação (alta sofisticação e complexidade).

Tem-se também a caracterização dos fluxos tangíveis (insumos e produtos) e intangíveis (informações) entre os integrantes da rede. Caracterizam-se os mesmos pela intensidade da sua frequência e pela sistematização das transações, definidas como as adaptações dos associados de uma rede para viabilizar sua integração. Isso gera sempre alguma especificidade de ativos devido às adaptações mútuas e investimentos conjuntos feitos pelos participantes da rede.

Por fim, Brito (2002), em termos de tipologia, faz referência a Garofoli (1998), onde merecem destaque para os fins deste trabalho as redes representadas por acordos cooperativos, baseados em alianças estratégicas onde *“agentes dispersos do ponto de vista espacial, estabelecem entre si práticas cooperativas não hierarquizadas baseadas no intercâmbio de informações e na reciprocidade de ações”* (BRITO, 2002, p. 366).

1.5.4 Cooperação e redes na perspectiva econômica

Pela perspectiva econômica e em contribuições mais recentes, na definição de Britto (2002), as redes de empresas seriam *“arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos – muitas vezes de caráter cooperativo – entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas”* Britto (2002 p. 347). Em complemento a esta definição tem-se a formulada por Zylberztajn (2004) onde as redes seriam padrões complexos de cooperação desenvolvidos para atingir eficiência em produção e distribuição de produtos.

Redirecionando o entendimento das redes com o pensamento institucionalista, as redes poderiam então ser definidas como formas contratuais complexas de governança.

A partir destas definições, torna-se importante destacar que a forma de cooperação dos participantes da rede é através do estabelecimento de contratos complexos que podem ser formais ou informais. Quanto a natureza contratual das transações em rede, e em linha com o pensamento de Coase (1937), é importante acrescentar como dimensão importante, as crenças e regras informais (perspectiva de ambiente institucional de Douglas North) e a visão de Williamson (1985) que chama a atenção para a existência de uma lógica de minimização dos custos de transação por trás dos arranjos em rede, vistos desta forma

como estruturas híbridas de governança.

No que tange ao desenvolvimento da cooperação nas redes de empresas, com destaque para as redes ou centrais de compra, Zylberztajn (2004), chama atenção para duas concepções teóricas. A primeira oriunda da Teoria das Organizações (TO) considera as redes como um conjunto de contratos complexos que são desenhados e governados visando a obtenção da cooperação. Na segunda perspectiva, alinhada com a Nova Economia Institucional (NEI), tem-se uma visão das redes como um conjunto de agentes econômicos que celebram acordos cooperativos entre si tendo estes acordos regras de alocação de decisões e direitos. De acordo com esta última abordagem, as regras que regem estes contratos seriam feitas cumprir pelo estado ou ainda por mecanismos sociais, dentre os quais a reputação que emerge como um dos mais importantes garantidores de direitos de propriedade.

Com relação às formas de coordenação e governança das redes, Zylberztajn (2004) coloca duas dimensões de análise, a saber:

A perspectiva transacional, caracterizada pela análise da relação entre os agentes dentro da rede. Esta perspectiva tem um caráter dual onde uma transação influencia outra sendo estas transações realizadas simultaneamente e se influenciando mutuamente. É importante entender quando se podem separar as transações e o autor considera separáveis aquelas transações que não influenciam e não são influenciadas por outras transações (*ex-ante e ex-post*). Nesta concepção, cada agente coopera de acordo com um padrão complexo, que define as características de operação na rede, bem como as regras de divisão de benefícios obtidos pela cooperação. A qualidade da operação depende da cooperação entre os associados e o valor criado através da mesma deve ser compartilhado de acordo com alguma regra que possibilite a continuidade do arranjo.

Aqui se faz uma nova pergunta: quanto da rede se reveste de uma resposta estratégica e quanto seria o resultado de mecanismos evolucionários ou em outras características “não reproduzíveis”?

Tentando responder a esta questão, Zylberztajn (2004) focaliza o processo de nascimento das redes, definindo duas linhas de raciocínio: a primeira, baseada na economia evolucionária, propõe o surgimento das redes como uma evolução orgânica, com os agentes desenvolvendo ligações, formatando rotinas e regras de alocação e proteção de direitos de propriedade, numa dinâmica de tentativa e erro, com dependência de trajetória (*path dependence*). As estruturas mais eficientes vão se firmando e as menos eficientes vão sendo descartadas. Já a segunda explicação assume a existência da estratégia e coordenação, assim, ao invés da tentativa e erro, existe um processo de escolha estratégica onde liderança, poder e

hierarquia desempenham um papel central e o elemento chave se constitui na alocação de direitos (decisórios e de ganhos). Neste caso, a emergência da rede passa a ocorrer de acordo com uma perspectiva de coordenação e com os seguintes passos:

- comunicação entre agentes semelhantes
- desenho de um contrato/arranjo que permita a união de esforços
- definição de um agente com o papel de monitoramento, detendo com isso direitos decisórios e até mesmo poder de exclusão.
- mecanismos de exclusão que, sendo baseados em regras prévias, sinalizam perdas para comportamentos oportunistas.
- mecanismos de retro alimentação, onde um agente especializado compartilha informações relevantes com os demais participantes da rede, especialmente aquelas relacionadas com as vantagens geradas para cada integrante, proporcionados pela sua participação na rede.
- condições de difusão de uma arquitetura específica de rede, partindo do princípio de que quanto maior a formalização das relações maior a sua capacidade de reprodução. Isso, por sua vez, resulta em transações e relacionamentos institucionalizados.

A segunda perspectiva a ser investigada, se relaciona com a manutenção/estabilidade da rede. Após a formação de rede, a sua longevidade é considerada e, neste caso, devem ser avaliados e definidos os mecanismos de resolução/prevenção de conflitos. Também aqui duas possibilidades: uma proveniente da teoria dos contratos, que estabelece que todos os participantes submetem-se a uma decisão que se dê a partir de um associado(s) (no caso das redes de pequenos negócios, notadamente as redes de compras de pequenos supermercados, uma manifestação desta condição seria o estatuto, cujo detalhamento ocorrerá nos próximos itens). A outra possibilidade relacionada com a teoria da ação coletiva leva em consideração o custo da ação de um determinado agente, medido pelo impacto causado por esta ação no valor do produto ou resultado final (neste caso, são observados em centrais de negócio mecanismos de *enforcement* agindo sobre elementos que violam, por exemplo, os contratos de exclusividade de fornecimento, celebrados pela rede. Estes aspectos sofrerão mais detalhamento mais a frente). Sobre a questão da confiança Zylberztajn (2004) entende que esta não é imprescindível às redes. As redes podem existir mesmo sem confiança, desde que existam mecanismos de governança/coordenação que induzam os participantes ao comportamento cooperativo.

Concluindo, Zylberztajn (2004) afirma serem as redes formas híbridas complexas cujos mecanismos de coordenação devem ser definidos em termos de:

- Regras de repartição de direitos (de ganhos e decisão)
- Comportamento estratégico resultante da definição de direitos comuns de propriedade
- Estruturas de governança relacionadas com mecanismos de exclusão/inclusão, controle e coordenação.

Finalizando a perspectiva econômica de redes, é importante salientar que permanece o caráter interdisciplinar da abordagem de redes de empresas, com destaque especial para as centrais de negócio. Assim, além de serem tratados temas relacionados com a ciência econômica, tais como a especificidade da divisão de trabalho entre as empresas, seus efeitos sobre os mercados em termos de externalidades (técnicas, pecuniárias, tecnológicas e de demanda), ou ainda a questão das estruturas de governança e mecanismos de manutenção da rede, se buscará no terreno da sociologia outras contribuições, com ênfase na estrutura de relações entre os agentes envolvidos e nos mecanismos de funcionamento, reprodução, fortalecimento e transformação da rede.

1.5.5 As redes na perspectiva econômica (NEI) – visão crítica

Inicialmente, Powell (1990) mostra que o conceito típico da NEI/ECT, que se relaciona com as principais opções de governança polarizadas principalmente entre o mercado e a hierarquia, deveria levar em consideração também formas de organização em rede. Segundo este autor, existem três formas básicas de organização: mercado, redes e hierarquia, sendo que vários arranjos organizacionais podem ser caracterizados como redes.

Powell (1990) observa que, desde Coase (1937), tem-se a firma não como uma função de produção, mas uma estrutura de governança, com firmas e mercados como formas alternativas de organizar tipos similares de transações. Depois de quatro décadas adormecido, este conceito é aproveitado por Williamson (1970; 1985) e outros, que desenvolvem a ECT, cujo foco é o processo através do qual transações de mercado, não repetitivas e sem especificidade dos ativos envolvidos para as partes (e por conta disto realizadas em arranjos de mercado) passam, a medida que se tornam mais específicas, repetitivas e que seus resultados se tornam mais incertos, a ser mais adequadas para o arranjo do tipo hierarquia.

Em outras palavras, pode ser mais interessante a ineficiência da hierarquia do que os custos de transação de mercado, quando houver transações caracterizadas pela alta especificidade dos ativos envolvidos (sejam eles relacionados com dinheiro, energia e tempo) e que não podem, devido a esta especificidade, ser facilmente transferidos ou transformados.

Isso porque, em condições de alta especificidade de ativos, a existência da racionalidade limitada (o que torna os contratos incompletos) e do oportunismo nas relações de mercado só pode ser mais bem equacionada mediante sua minimização, através da substituição das relações de mercado pelas relações de autoridade, característica das hierarquias verticalizadas com contrato de trabalho ou pelas estruturas híbridas, governadas por contratos de longo prazo.

Powell (1990) apresenta algumas críticas ao modelo mercado-hierarquia, questionando, por exemplo, o caráter atemporal da noção de mercado dado por este modelo quando se sabe que o sistema de mercado é historicamente determinado e que a firma hierarquizada, com fronteiras definidas, se constitui uma exceção que confirma a regra, pois se observa uma incidência significativa de cartéis, negócios familiares e extensas empresas comerciais sem fronteiras definidas. Evidências empíricas destas críticas como o vale do silício nos EUA e arranjos os cooperativos no norte da Itália dão conta, segundo o autor, da existência de empresas, normalmente de pequeno e médio porte, com um padrão de crescimento direcionado por externalidades positivas, advindas de redes de relações (algumas vezes preexistentes), num processo que sugere conferir a estas firmas condições competitivas em termos de obtenção de recursos e atendimento de necessidades funcionais.

Reforçando o conjunto de críticas dirigido por Powell (1990) às concepções existentes na NEI/ECT, podem ser adicionados mais dois pontos: O primeiro ponto se relaciona com o entendimento sobre a economia como um sistema inserido num contexto sócio cultural, sendo o mercado uma construção social (resultado de uma combinação composta de localização, etnia e cultura) que dá margem a desigualdades entre grupos, com benefícios para uns e desvantagens para outros. O outro ponto se concentra na existência, dentro das hierarquias, de todo um mercado interno em termos de preços de transferência e sistemas de recompensa baseados em desempenho.

Mas, para Powell (1990), surge uma alternativa que vai mesmo além dos modelos híbridos, caracterizados por contratos de longo prazo e que são considerados pela ECT dentro do continuum mercado – hierarquia. Na visão da ECT, as formas híbridas poderiam ser identificadas como formas como subcontratação (com características mais ligadas ao relacionamento através de mercado) ou ainda formas como as franquias, *joint ventures*, unidades de negócios descentralizadas e estruturas matriciais (mais próximas da hierarquia). Para Powell (1990), esta alternativa se apresenta sob a forma de ações de cooperação (com base em reciprocidade, reputação e confiança) entre as firmas através de suas fronteiras, como uma alternativa de governança que deve ser considerada.

Partindo do pressuposto de que as trocas econômicas estão enraizadas em um contexto socialmente estruturado, é apresentada uma forma especial de coordenação da atividade econômica, caracterizada pela sua dependência de relacionamentos, reputação e interesses mútuos. Não se constitui esta forma em uma estrutura de governança de mercado nem em uma estrutura hierárquica, e nem mesmo híbrida, mas sim uma rede colaborativa de empresas, que difere destas estruturas quanto ao tipo e padrão de interação entre os agentes econômicos, possuindo as características abaixo:

- especificações dos itens trocados, dificilmente mensuráveis.
- relações, cujo prazo de duração e recorrência, torna difícil a total separação entre as partes.
- relações de obrigação e reputação que criam interdependências sem perda de autonomia

As relações de mercado, onde impera o auto-interesse não cooperativo, se, por um lado, oferecem oportunidades, possibilidades e opções de escolha e flexibilidade, fazem por outro lado, com que o sistema de preços não reproduza fielmente todas as informações necessárias, o que é prejudicial do ponto de vista do aprendizado e da transferência de tecnologia. Num outro extremo, a evolução para a hierarquia como resposta ao aumento dos custos de condução e monitoramento de contratos – os custos de transação - pode ser adequada para a produção em massa, porque este arranjo produz confiabilidade e documentação, mas, em condições de instabilidade do ambiente, a hierarquia se revela rígida demais.

Surgem então as redes, funcionando com base em valores de cooperação baseados em confiança, reciprocidade e apoio mútuo, onde há interdependência entre os associados sem que estes percam sua autonomia e poder de participação nas decisões, numa estrutura de compartilhamento de custos e benefícios. Nestes arranjos, os fatores de sucesso estão baseados em complementaridades e acomodação entre os integrantes em relações onde as palavras chave são: reciprocidade, confiança, amizade, altruísmo e interdependência. O Quadro 2 abaixo resume algumas das diferenças entre mercado, redes e hierarquia:

Quadro 2. Características das formas de governança

<i>Características</i>	<i>Mercado</i>	<i>Hierarquia</i>	<i>Rede</i>
Coordenação	Contrato – Direito de Propriedade	Comando – Integração Vertical	Complementaridade de forças, informalidade.
Meios de Comunicação	Preço	Rotina	Contatos formais e informais
Método de Solução de Conflitos	Ações Legais	Normas Administrativas, Supervisão	Normas de reciprocidade, reputação, legitimidade.
Grau de Flexibilidade	Alta	Baixa	Média
Grau de confiança entre as partes	Baixo	Médio para Alto	Médio para Alto
Estado da relação	Suspeitoso	Definido, Formalizado	Interesses mútuos
Preferência dos atores	Independente	Dependente	Interdependente

Fonte: Powell (1990)

Ainda segundo Powell (1990), as redes estão aptas para as necessidades de informação eficiente e confiável, advindas de agentes que já se reconhecem e se relacionam com base na sua reputação. A informação flui através da rede de modo mais livre do que na hierarquia e em maior quantidade do que no mercado, sendo especialmente adequada quando envolve a produção de bens cuja mensuração do valor é mais difícil (know-how, capacidade tecnológica, abordagens ou estilos particulares de produção, inovações, etc.).

A questão da reciprocidade é central na discussão sobre as formas de organização em rede. São várias as visões sobre este conceito. Algumas, mais sintonizadas com o conceito de auto-interesse individual, entendem a reciprocidade no sentido de equivalência e cálculo estratégico (encontradas, por exemplo, na teoria dos jogos), na equivalência de benefícios e na equivalência de retribuições. Faz-se referência também às abordagens sociológicas e antropológicas, focadas mais nos aspectos normativos para a cooperação, encarando a cooperação como uma questão de compromisso no sentido da importância da retribuição de favores para o equilíbrio das relações ou ainda uma questão de obrigação de dar, receber e retribuir, relacionada com aspectos culturais, responsáveis pela preservação da ligação entre os associados de uma rede.

Na interpretação sociológica, a reciprocidade é colocada dentro de uma perspectiva de longo prazo. As necessidades de segurança e estabilidade encorajam a busca de novas execuções de tarefas, promoção de aprendizado e troca de informações. Surge então a cooperação entre os agentes, que emerge destes interesses coletivos, mútuos e não individuais. É gerada assim a confiança, que reduz as complexidades e incertezas das transações (neste

sentido, pode ser encarada como redutora de custos de transação), lubrificando as mesmas de modo mais efetivo do que a previsão proporcionada pelo mercado, ou a autoridade dada pela hierarquia ou ainda a barganha/negociação relacionada às formas híbridas.

Por outro lado Powell (1990) chama a atenção para os aspectos de conflito e poder existentes nas redes. As relações de reciprocidade ou cooperação não estão isentas das ações de dominação. Existe também uma dependência da rede, onde seus participantes se conservam neste arranjo mesmo em condições não inteiramente satisfatórias, com restrições a acessos e caminhos alternativos, dificuldades impostas aos novos entrantes, possibilidade da perda para os associados da rede da habilidade de ditar o próprio futuro e uma dependência das atividades dos outros participantes.

Concretamente, apesar de a atuação em rede ser condicionada por uma série de fatores, tais como especificidade de ativos em rede, externalidades proporcionadas pela rede, mecanismos de resolução de conflitos e dinâmicas contratuais, estas mesmas redes seriam estruturadas de acordo com o seu enraizamento social sendo, que a fonte de sua força estaria localizada em valores comuns de cooperação e relações de confiança.

Mesmo ainda dentro da perspectiva dos custos de transação existiriam reparos a serem feitos à concepção vigente, como o já mencionado trabalho de Menard (2003) sobre as estruturas híbridas como estruturas institucionais de acordos com ajustes mútuos e compartilhamentos variados. São registradas pelo autor algumas regularidades empíricas de estruturas híbridas tais como: associação/cooperação, contratos e competição.

Na estrutura associação/cooperação, um fator importante é o processo de escolha de parceiros. No caso das centrais de compra, por exemplo, foi levantado que uma fonte de informações sobre parceiros potenciais se localiza junto aos próprios fornecedores. Além disso, registra-se a existência de uma gestão participativa, por meio de reuniões com deliberações por votação ou consenso (maiores detalhes serão relatados mais a frente). Neste tipo de estrutura, a pergunta que se faz e que merece investigação é como que se garante a cooperação entre os associados da rede e quais os mecanismos formais ou informais que asseguram a realização das atividades cooperativas.

Já na estrutura baseada em contratos, a questão da formalidade ou informalidade vem à tona, isto é, apesar da existência do compromisso contratual para consolidar as transações, estes contratos podem ser formais (por exemplo, um eventual estatuto da rede) ou informais (compromissos não formalizados, porém funcionais entre os associados da rede, tais como fiscal da rede, que serão descritos mais à frente). Um aspecto importante do arranjo contratual é a reciprocidade (compensação mútua de mercadorias que

também será objeto de maior detalhamento). Outro aspecto se refere á questão dos custos e benefícios de participação em uma rede e a necessidade de decidir qual a forma de governança mais adequada, dado que os contratos são incompletos (em termos centralização das decisões e de controles). Caberia aqui investigar segundo Menard (2003), quais as formas de se assegurar contratos que gerem um mínimo de custos.

Na estrutura de competição, onde existe competição potencial entre os parceiros (como seria o caso dos pequenos supermercados) a questão seria entender as formas através das quais as pressões competitivas entre os associados são tratadas e resolvidas pela rede. A forma de disciplinar o parceiros e evitar conflitos, no caso de redes de pequenos supermercados, se revela, em uma investigação preliminar, sob a forma da observação de uma distância geográfica mínima entre os estabelecimentos evitando-se assim a disputa da mesma clientela.

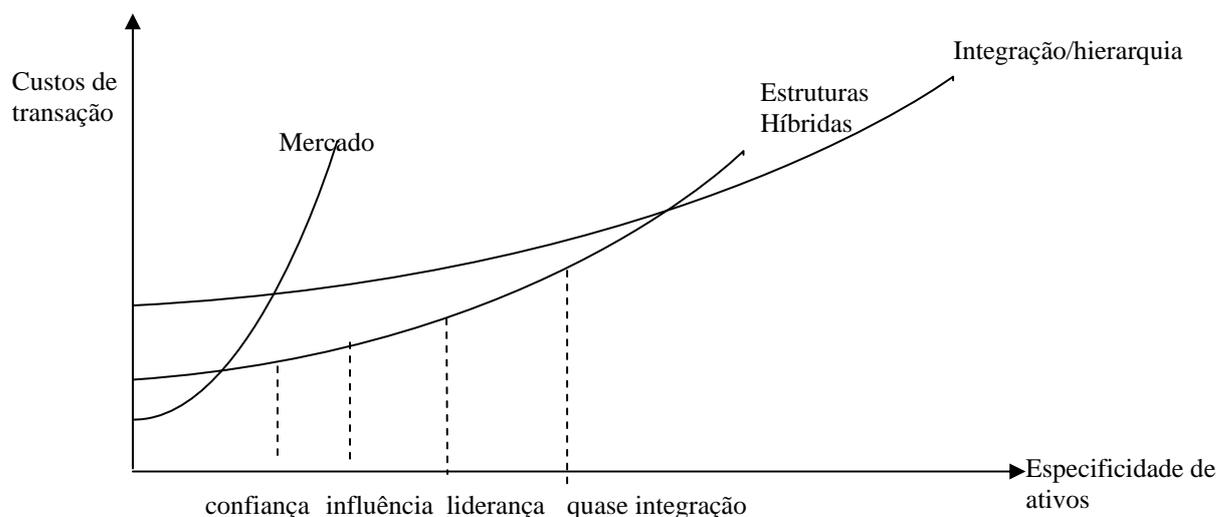
Em todas estas modalidades de arranjos híbridos, o principal desafio parece ser conciliar a autonomia e interdependência. Na verdade, cada associado da rede investe de alguma forma na criação de dependência mútua, mas existe a preservação da manutenção dos direitos de propriedade e autonomia das decisões. A interdependência se dá através da implantação de duas estratégias básicas: o desenvolvimento de complementaridades e o desenvolvimento de compartilhamentos. Porém, a interdependência cria uma situação típica de especificidade de ativos cujo oportunismo potencial deve ser controlado através de contratos que prevejam possibilidades de sanção, esquemas de monitoramento, processos criteriosos de seleção de parceiros e resolução de conflitos. Além disso, instala-se uma situação de incerteza quanto a resultados futuros que precisam ser monitorados, impondo a necessidade de coordenação das transações.

A centralização e a formalização da coordenação e monitoramento em uma rede teriam, segundo Menard (2003), uma relação direta com a magnitude da interdependência desenvolvida entre seus associados em termos de especificidade de ativos e incerteza. Assim, quanto maior a interdependência (maior especificidade de ativos e incerteza), maior a necessidade de centralização e formalização, com o estabelecimento de salvaguardas, seleção rigorosa de parceiros e regras de *enforcement* (fazer cumprir). Os riscos contratuais do oportunismo, a falta de coordenação (incerteza), e a indefinição quanto à proteção/distribuição de ganhos, além de serem condicionados pela interdependência (especificidade), podem também ser gerados por situações ligadas a problemas de mensuração, mudanças ambientais, falhas no ambiente institucional e em direitos de propriedade mal definidos.

Todos estes fatores vão se relacionar com a coordenação de uma forma híbrida. Na verdade, os contratos, sendo incompletos nos arranjos híbridos, devem ter como complemento outros mecanismos mais informais. A partir deste raciocínio, Menard constrói uma tipologia de governança híbridas, cujo condicionante maior ainda seria a especificidade de ativos e que se diferenciam de acordo com a centralização e formalização dos mecanismos de coordenação.

Nesta classificação, lembrando estarem as estruturas híbridas localizadas entre o mercado e a hierarquia, tem-se basicamente quatro tipos de arranjo. Primeiramente um modelo mais próximo ao modelo de mercado, onde existe pouca centralização e coordenação, sendo que as relações são coordenadas pela confiança, reciprocidade. A seguir tem-se o modelo denominado influência ou ainda relacional, onde as características das relações adquirem maior relevância. Neste modelo, há uma maior centralização da coordenação, sendo que, além da confiança, surgem mecanismos de coordenação com alguma formalidade, mas também mecanismos de coordenação, ligados normas e convenções, histórias vividas, convivência social e compartilhamento de informações, conhecimento e experiências.

Cada vez mais aumentando o grau centralização da coordenação, tem-se o modelo baseado na liderança de um dos associados do arranjo, que empreende a autoridade e monitoramento sobre os demais. Por fim, tem-se um modelo mais próximo da hierarquia, onde os participantes ainda conservam sua identidade autônoma, mas se sujeitam à coordenação centralizada de uma agente com relativa independência. Como se verá adiante, nesta classificação de Menard (2003), as centrais de compra seriam mais bem classificadas no modelo de influencia, também chamada de rede relacional, que combina coordenação formal com relações informais de confiança. Segue abaixo a Figura 1, que evidencia as classificações de estruturas híbridas.

Figura 1 – Governantas híbridas segundo Menard

Fonte: Ménard (2004)

Quanto á seleção de parceiros, especial atenção é dada pelo autor que relaciona três critérios básicos observados em suas pesquisas: experiência passada, arranjos híbridos prévios e reputação, este último parece ter sido o critério fundamental na rede de compras por ocasião de uma análise prévia.

Por fim, Menard (2003) faz alusão também a incentivos extracontratuais para a consolidação da cooperação nas formas híbridas, tais como definição de número de parceiros, duração do relacionamento (maior cooperação), especificidades contratuais em termos de qualidade e quantidade e salvaguardas complementares formais (garantias financeiras) e informais (relacionamento e reputação), sendo que a confiança é considerada uma maneira de assegurar o funcionamento das transações quando os contratos são incompletos.

1.5.6 Redes na Perspectiva Sociológica

Para Powell (1990), redes de empresas são como arranjos funcionando de acordo com fluxos interdependentes laterais (horizontais) de troca recíproca em termos de comunicações e transações, constituindo-se em um sistema viável de organização econômica.

Na definição de Perrow (1992), as redes seriam novas formas de organização econômica, operando através de estruturas descentralizadas e constituídas de pequenas empresas, com três aspectos significativos: produção de confiança, distribuição de forças na sociedade e uma alternativa ao predomínio do modelo empresarial, baseado na grande empresa. Perrow (1992) afirma que o surgimento das redes de pequenos negócios com no

máximo dez funcionários, especialmente a partir dos anos 70/80, deve-se essencialmente ao fenômeno das novas tecnologias que favorecem a descentralização das operações e dão condições de competitividade para os pequenos negócios frente aos grandes. Assim, surgem as redes que se aproveitam das economias de escala, referentes aos investimentos realizados e informações e pessoal compartilhados entre seus integrantes. Para Perrow (1992), estes pequenos negócios conseguem manter sua independência e porte reduzido porque, como pequenos, conseguem reagir mais rapidamente e de modo mais efetivo as mudanças tecnológicas e de mercado, devido, entre outros fatores, a menor distância existente entre concepção e execução.

Portanto, o motivo real de reunião de pequenos negócios em rede não pode ser justificado em termos da busca de algum poder de oligopólio ou cartel, pressuposto encontrado no arcabouço teórico da economia tradicional, ou mesmo redução de custos de transação, mas sim em motivações mais relacionadas com obtenção de maior flexibilidade, inovação e poder de resolução de problemas. Além disso, mais importante do que as novas tecnologias segundo PERROW (1992) é investigar as economias de escala derivadas da rede, o fato da confiança e cooperação poderem substituir ou mesmo coexistirem com a competição e os efeitos benéficos que as redes trazem para um determinado território.

Em Fliegstein (2001), no livro *“The Architecture of the Market”*, encontra-se a exposição das teorias de controle corporativo nas sociedades capitalistas e, na seção dedicada às teorias sociológicas de controle, são apresentadas quatro abordagens gerais para as teorias sociológicas da firma em contraposição às teorias econômicas. Dentre estas abordagens, tem-se a de redes de empresas. As redes são definidas como arranjos que visam o aumento da competitividade, em resposta a alguma influencia sobre o ambiente. Nesta concepção, as redes de empresas poderiam levar à resultados positivos, cumpre apenas saber quais seriam as condições ambientais que favoreceriam o surgimento destas redes.

Fliegstein (2001) também faz referência ao exemplo das empresas do vale do silício como um tipo de rede regional onde se tem a utilização de especializações flexíveis e normas de reciprocidade. Neste arranjo, a eficiência das redes parece estar ligada à possibilidade de as firmas obterem acesso a mercadorias e serviços – pelos quais, do contrário, elas teriam que competir – em um ambiente instável.

Assim, alguns contextos favoráveis ao surgimento do arranjo em redes são:

- Segmentos onde o aprendizado e a inovação são críticos, onde seria possível existir uma comunidade tecnológica comum com troca de idéias e de pessoas, a exemplo da indústria da biotecnologia.

- Grupos de negócios com uma estrutura de autoridade que coordena as atividades empresariais e estas atividades, por sua vez, baseadas na propriedade comum ao negócio, como se vê nos conhecidos *Keiretsus* no Japão, ou os *Chaebols* na Coreia.

- Situações empresariais que formariam alianças estratégicas e *joint ventures*, com ganhos comuns para as firmas (situação mais próxima do objeto de estudo deste trabalho).

Por fim, Fliegstein (2001) considera de maior relevância a idéia de que competição e cooperação entre firmas dependem da natureza do ambiente no qual elas se inserem. Se os ambientes importam, redes devem surgir e operar de maneiras distintas. Assim, alguns autores direcionam seus estudos para as construções de tipos de redes e em certas estruturas de governança, suas condições de estabilidade institucional e uma série de procedimentos operativos.

Powell e Smith-Doerr (1994), fazem uma classificação de redes de acordo com as áreas de atuação, considerando como principais quatro áreas, como se segue:

Redes como Acesso e Oportunidade: Trata-se de uma visão mais informal que encara as redes como mobilização coletiva e transmissão de informações. Com relação, por exemplo, a obtenção de empregos, estes são obtidos através de um eficiente monitoramento de oportunidades proporcionado pelas ligações fracas (GRANOVETTER, 1974). Neste sentido, a ligação fraca entre ex-colegas de classe, por exemplo, seria mais interessante do que amigos e parentes de convivência mais forte porque estes tenderão a ter as mesmas ligações, restringindo as possibilidades de captação de oportunidades (redundância de informações). Em outras palavras, um conhecido menos próximo é uma ponte para novos contatos. Com relação às empresas e a aclimatação de recém-chegados ao emprego, nas empresas menores, as pessoas tem ligações mais fortes e o novo empregado provavelmente já conhece as pessoas, nas grandes empresas, o menor conhecimento é compensado por filtros de padronização (como a mesma escola de origem), facilitando a sobrevivência de longo prazo e diminuindo o *turnover*, através da contratação e promoção de semelhantes. Mesmo nas classes mais baixas e menos favorecidas, as redes (nesta perspectiva mais individualizada) trazem vantagens como as advindas das redes de imigrantes em um país estrangeiro. A comunidade vai se fortalecendo com o fluxo migratório, tornando-se forte com reforço mútuo, diversificando os riscos para as famílias provenientes do terceiro mundo, concentrando-se em determinadas ocupações, com reforço para os que chegam e orientação das contratações para os de mesma origem. Em termos de mobilização de recursos (acesso a capital e informações), o cultivo de relações pessoais é a chave para se obter estes recursos. A diversidade de ligações

proporciona acesso a pessoas chave. Aqui as relações fracas proporcionam informações (recursos) importantes. Exemplos de postos importantes seriam os *brokers* (corretores de informação), firmas de *venture capital*, firmas de advogados, pessoas estrategicamente localizadas, redes e associações profissionais. Mesmo em competição, colegas em outras firmas são fontes importantes de informação, criando-se uma relação de reciprocidade discreta. Assim, uma carreira depende de suas ligações externas à firma (clubes, associações, etc.). Quanto a difusão de informações, esta se dá de maneira importante em redes profissionais, onde se difundem a padronização de procedimentos em redes que envolvem fornecedores, clientes chave, agências reguladoras, onde as melhores práticas se constituem em exemplos para os demais participantes. Nas redes interorganizacionais, especialmente em hospitais, bancos e escolas, a legitimação da informação proporciona um processo de isomorfismo. Associações geram difusão de soluções organizacionais padronizadas (ex: políticas de recursos humanos ou publicação de balanços). Se ganha eficiência, mas, por outro lado, é retardada a mudança devido à interdependência dos associados.

Redes como Poder e Influência: O poder é definido como uma autoridade formal e/ou influência informal que alteram a ação, conseqüentemente refletindo-se em processos de dominação evidente (por punição ou recompensa), que envolvem instruções e ordens a serem seguidas sem contestação. No caso das redes, o poder surge da posição estrutural ocupada por determinado participante na mesma. A grande importância é entender as posições e as relações entre estas posições, sendo que o padrão destas relações vai condicionar o seu comportamento em uma rede, com a informação e recursos escassos transferidos de um ator para outro. Neste sentido, as redes como poder e influência têm sido utilizadas para estudar a questão do poder aplicada aos comportamentos individuais, à análise das relações interorganizacionais e ao relacionamento entre diretorias superpostas. Experimentos em laboratórios revelaram a relevância das posições relativas e a abordagem de redes, neste caso, trata o poder organizacional como algo que se dá em meio a uma estrutura de relacionamentos interorganizacionais (ligações diretas e indiretas) e da posição da firma nesta estrutura, o que vai definir sua própria estrutura e estratégia. As relações interorganizacionais são também importantes para entender o comportamento de seus participantes, podendo ir desde uma estrutura burocratizada e formal com uma firma central até uma estrutura mais fragmentada, característica de indústrias mais competitivas. As relações entre os atores (indivíduos e firmas), podem ser classificadas em conteúdo (tipo da relação) e forma (força e intensidade da relação). No caso do conteúdo, é considerado o fluxo de recursos e informações entre as organizações, seu posicionamento na rede, resumido nos

conceitos de centralidade e autonomia. O conceito de centralidade se refere à extensão das ligações entre um ator e os demais de um sistema e a autonomia está relacionada à capacidade da firma de agir sem constrangimentos de outras. Na perspectiva de classe social, tem-se o poder e influencia de uma elite sendo exercido através de diretorias sobrepostas e mesmas posições em vários conselhos. No caso dos comportamentos individuais, um exemplo relacionado às redes de compras seria a análise das relações de poder entre os associados da rede e a liderança exercida por um determinado grupo. Quanto às relações interorganizacionais, um desenvolvimento interessante seria a forma como se estruturam as relações de poder no âmbito da APAS – Associação Paulista de Supermercados, que de certa forma encampou grande parte das redes existentes no estado de São Paulo, liderando e influenciando sobremaneira o desenvolvimento destes arranjos, inclusive realizando um congresso e uma feira anual.

Uma Rede de Acordos Internos e Externos à Firma: As redes também podem ser analisadas dentro de uma perspectiva interna da firma, onde a mesma passa ser definida como uma rede de acordos. Dentro de uma perspectiva interna a firma, se coloca o conceito de organização informal, como as ligações espontâneas e flexíveis entre seus associados, guiada por sentimentos de interesse, com algum padrão hierárquico. Estas redes são muito fluidas para serem controladas, porém necessárias para a operação formal. Toma-se as firmas como um conjunto de coalizões, que atuam na firma defendendo e atacando posições, ou como constelações de trabalho com interdependência entre o formal e o informal. A empresa é, neste caso, constituída de redes sociais onde a burocracia depende da informalidade para lubrificar a máquina. Observa-se que, em alguns setores, tais como produtos únicos baseados em projeto, o arranjo informal é preferido e suplanta o formal (filmes, publicidade, construção pesada) e que, de modo geral, o formal e informal estão interligados. Em termos externos e com relação às corporações verticalizadas e centralizadas, observa-se uma desagregação das grandes corporações na direção de redes mais horizontais com especialização de fornecedores e clientes em cadeias de produção descentralizada e flexível. As organizações verticais são rígidas enquanto as redes horizontais são flexíveis podendo ser redefinidas o que lhes dá uma vantagem. A rede viria então de encontro a diminuição do ciclo de vida dos produtos e aumento da tecnologia na competição internacional que exigiria uma coordenação horizontal, mas sem a perda de controle e poder.

Com relação à lógica das redes, a necessidade de aprendizado gera a colaboração interorganizacional. As redes seriam então formas intermediárias entre a hierarquia e o mercado que seria menos rígida e mais multilateral. Ocorre a reunião de conhecimento

anteriormente disperso no sentido de se criar a necessária colaboração para a inovação. Esta sinergia é observada principalmente em empresas de base tecnológica (biotecnologia, novos materiais e informática) com conhecimentos complementares num mútuo e rápido aprendizado e sem dependência. Além da vantagem do aprendizado, existe uma diminuição de riscos e de custos de entrada, limitando a irreversibilidade dos investimentos. Mencionando as redes globais de produção, temos quatro componentes: a exemplo da indústria automobilística, composta de um componente central ligado a outras empresas secundárias, emprego de *just-in-time* com base em uso de computador, utilização de alianças e subcontratação em outros países e maior colaboração da gerencia com empregados de difícil reposição. Por fim, com relação a rivalidade entre hierarquia e redes (alianças rivais) constata-se que os muros entre as firmas caem e as relações informais geram uma colaboração mais formal que ultrapassa a mera soma de relações bilaterais, por exemplo, o ramo da biotecnologia nascido da relação entre cientistas, formando grupos que foram sustentando posteriormente o processo. As firmas aumentam a sua capacidade através de relações próximas (mas não exclusivas), sendo que pode ocorrer competição entre alianças rivais (redes rivais), onde as empresas colaboram em um projeto e competem em outros. Isso modifica a identidade da firma, que passa a ser analisada como um conjunto de projetos cujo sucesso passa a ser avaliado de acordo com a capacidade dos parceiros Finalmente, junto com a mudança na identidade da firma, os mercados financeiros passam a avaliar o valor das redes sendo que a capacidade de cooperação (e a reputação) é considerada um ativo importante.

Redes de Produção: Aqui as empresas embarcam em um empreendimento conjunto. Neste caso, deve-se destacar a confiança (resultado ou causa da cooperação) e outras formas de capital social, como um recurso moral e não físico (quanto mais se usa da confiança mais ela aumenta ao contrário de qualquer outro capital físico). A confiança só surge quando existe benefício para todas as partes envolvidas. Uma questão de visualização dos benefícios futuros, os arranjos baseados na confiança são valorizados como forma de redução de incertezas, com a consideração que a confiança não surge em termos de lealdade cega (fé), mas de uma avaliação visando redução da incerteza. Devido a vulnerabilidade gerada pela cooperação, surge a necessidade de mecanismos de governança, baseados em monitoramento e consulta, onde o sistema baseado em confiança apresenta grandes vantagens. São relacionados quatro tipos de redes de cooperação onde diferentes manifestações de confiança emergem. Nos distritos industriais (norte da Itália, sudeste da Alemanha e Vale do Silício), a confiança é baseada nas normas de reciprocidade e no engajamento civil da comunidade que são condicionados por uma combinação de complementaridades

especialmente relacionadas e uma evolução social e institucional historicamente favorável (capital social). Já nas cooperações de pesquisa e desenvolvimento (firmas, pessoas e universidades), o compartilhamento entre associados da mesma esfera profissional (tecnológica, científica ou intelectual), favorece o processo de inovação inerente a este arranjo, gerando a confiança e aumentando, pela necessária união de especializações, a rapidez e efetividade da inovação. Os grupos de negócio (*keiretsus* no Japão e *chaebols* na Coreia) extraem a confiança da experiência histórica e das vantagens de pertencer ao grupo (afiliação), compondo uma comunidade de associados mais autônomos que os outros arranjos e, por fim, as alianças estratégicas (*joint ventures*, subcontratação), formadas em caráter temporário por motivação baseada em cálculo e oportunidades, sendo orientadas por alguns aspectos contratuais (que necessitam de monitoramento), apoiando-se nas dependências mútuas para a criação da confiança que cresce e se acumula pela repetição das interações.

Concluindo, Powell e Smith-Doerr (1994) defendem a possibilidade de uma articulação entre as várias abordagens de redes e colocam algumas possibilidades de pesquisa, como o estudo de padrões de formação de redes, a razão das diferenças nacionais e industriais em termos de frequência e natureza das redes, o escopo, durabilidade e lógica da cooperação nas redes, em termos de conteúdo das ligações (colaborativas ou assimétricas); tamanho, amplitude e direção das ligações.

Também são sugeridas algumas questões relacionadas com a dinâmica das redes, como a diferença entre as redes que nascem baseadas em normas preexistentes de solidariedade e aquelas que crescem devido a considerações/necessidades estratégicas, as diferenças entre os participantes como ponto de partida, as diferenças entre redes de participantes equivalentes e redes com assimetrias, as origens e recursos trazidos pelos atores para a caracterização da rede, as características da interação, falhas nas redes, efeitos funestos e que prejudicam as ligações, os limites das redes, e as respostas das redes às mudanças.

Numa tipologia diversa, mas também bastante conhecida e estudada, Grandori e Soda (1995) apresentam uma classificação segundo três critérios em relação às redes: grau de centralização, grau de formalização e mecanismos de coordenação.

Sobre os mecanismos de coordenação, dada a sua importância para este trabalho como variável de análise, já foi explicitada anteriormente. Quanto ao grau de centralização, as redes podem ser classificadas como assimétricas ou simétricas. As redes assimétricas possuem um coordenador que centraliza as ações e nas redes simétricas não existe este ente centralizador, com todos administrando de maneira participativa e colegiada. No caso do grau de formalização, tem-se, por exemplo, as redes sociais, funcionando em

temos informais e as redes burocráticas, onde existe contrato com regras e diretrizes funcionando, portanto, dentro da formalização.

1.6 Eficácia, percepção de eficácia, pertencimento e coesão.

De acordo com Farina et al.⁷ e Balestrin e Vargas⁸, citados no trabalho de Behncker Jerônimo et al. (2005) sobre fatores de melhoria de desempenho e eficácia, podem ser destacados os seguintes:

- Economia de escala:
- Poder de barganha junto ao fornecedor
- Ampliação de mercado/vendas: novos mercados
- Economias de escopo: aumento no portfólio de produtos
- Economias de especialização: vendas de produtos que fazem parte do pedido final do cliente
- Processo de inovação: incrementais ou radicais
- Redução de custos de transação
- Vantagem competitiva sustentável sobre empresas de maior porte.

A eficácia é uma medida relacionada com a obtenção de resultados previamente estabelecidos e difere da eficiência no sentido de ser esta última uma relação entre insumos e benefícios. Está relacionada com a capacidade que uma organização revela em atender as expectativas de seus principais atores em termos de resultados esperados. Estes resultados, no caso das centrais de negócio, e de acordo com a relação acima, estariam a princípio relacionados ao desempenho do negócio: melhoria de escala, redução de custos de aquisição de mercadorias e, portanto, melhoria de vendas, em outras palavras, condições de compra que se aproximassem dos grandes supermercados e reequilibrassem a relação de forças, proporcionando melhores condições competitivas para o pequeno supermercadista.

A obtenção de resultados de desempenho esperados, implica em se aferir qual seria a real expectativa e, no caso deste trabalho, envolve mais do que desempenho econômico e financeiro. A ação em rede resulta na formação de grupos que estabelecem

⁷ FARINA E. M.; FURQUIM DE AZEVEDO, P.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Ed. Singular/Fapesp/Pensa, caps 1 e 2, p. 19-111, 1997.

⁸ BALESTRIN, Alsones e VARGAS, Lilia M. Redes Horizontais de Cooperação como estrutura favorável ao Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas, Work Paper. In: **ANAIS - ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD**, 2003.

relacionamentos entre seus associados que ultrapassam a dimensão objetiva e econômica, pois, além dos resultados econômicos, surgem com o passar do tempo outros fatores não financeiros em termos de troca de informações e qualidade de decisões tomadas, por exemplo. Além disso, a convivência intensa proporcionada pela ação cooperativa e conjunta dos associados da central de negócios gera outros resultados relacionais que transcendem, desde a sua origem, (posto que já nasce dentro de um contexto de relações prévias, em alguns casos), a mera relação objetiva e comercial. Estes resultados se revelam no plano das relações sociais em termos de confiança, reciprocidade, amizade, afinidade, companheirismo e pertencimento a um grupo e bem estar com este pertencimento. É esta eficácia que, em sentido mais amplo, engloba, além da obtenção de resultados financeiros e não financeiros, também a satisfação por estar/pertencer a um grupo até o momento bem sucedido. Este pertencimento fortalece os associados do grupo e o grupo em si.

É importante, portanto, aferir o grau de satisfação de cada ator com sua participação na central nestes termos mais amplos. O sentimento de pertencimento ao grupo dá uma noção de eficácia ampla à rede, pois se os associados se sentem bem, sentindo-se pertencentes a um grupo de maneira plena, são eficazes de maneira ampla e, portanto coesos, não somente em termos relacionais (se bem que a coesão relacional é a fonte primária), mas em termos também mais amplos, definidos também sob a forma de coesão social, e que somam aos elementos da coesão relacional, tais como confiança, reciprocidade, intensidade emocional, outros mais como solidariedade, busca de maiores ganhos para o grupo e o próprio pertencimento.

O caráter amplo com o qual é tratada a eficácia neste trabalho impossibilita a sua medição mais objetiva, nos moldes da eficácia econômica, isto é crescimento de vendas, obtenção de lucro, diminuição de custos, etc. Este trabalho requer a avaliação da percepção desta eficácia por meio de entrevistas qualitativas, guiadas por um roteiro, com questões em linha com a coesão relacional, porém sem deixar de lado aspectos mais objetivos como vendas, lucro e custos.

Quanto à percepção e cognição em si, esta está em linha com o conceito de racionalidade limitada, introduzido por Simon (1959) e posteriormente encampado pelo institucionalismo. Em oposição à racionalidade formal, existente nos modelos econômicos ortodoxos, associada ao cálculo, relações lógicas e universais, enfim, a aplicação da razão (raciocínio que combina conhecimentos e meios aos fins), tem-se a cognição, um conhecimento particularizado, limitado às alternativas que podem ser visualizadas dentro da capacidade limitada dos seres humanos em processar as informações. Na perspectiva

cognitiva, a maioria dos autores, como se encontra em Kirschbaum e Crubelante (2008), as instituições estariam associadas ao conceito de:

“...comportamento social repetitivo mais ou menos tomado como certo que é sustentado por normas e entendimentos cognitivos que oferecem significados às trocas sociais e permitem a reprodução da ordem social” (KIRSCHBAUM E CRUBELANTE, 2008, p. 108)

É importante lembrar, como ressalta Gonçalves (2006), que, no caso das diversas vertentes do neo-institucionalismo, existem formas distintas de utilização do conceito de racionalidade limitada. No neo-institucionalismo econômico, em que pese a racionalidade ser limitada pela assimetria de informações e limitação de processamento de informações, permanece a hipótese de racionalidade. Os agentes econômicos têm intenção racional e buscam minimizar a diferença entre a realidade e suas limitações em processá-la por meio de cálculo. Além disso, mantêm-se a concepção de universalidade em termos de tempo e espaço. No neo-institucionalismo sociológico, as especificidades históricas e geográficas são consideradas como detentoras de papel importante na formação das percepções. Os indivíduos possuem conhecimento particularizado, uma cognição representada por grades interpretativas e visões de mundo, construídas a partir de seus contextos históricos, sociais, geográficos e relacionais. Estas grades funcionam como filtros cognitivos, através dos quais as ações são selecionadas.

1.7 Considerações Finais

O objetivo deste capítulo não foi mostrar apenas um panorama descritivo das vertentes do institucionalismo e dos aportes teóricos de redes, mas apresentar possibilidades de diálogo entre estas vertentes, especialmente os enfoques econômico (NEI/ECT) e sociológico (NIS), com a formação em rede se constituindo, não apenas em uma estrutura híbrida de governança, mas num arranjo organizacional específico, no qual seria possível perceber a convivência de mecanismos de coordenação formais ao lado de outros mecanismos informais com aspectos sócio-culturais. Em outras palavras, tomando como base o institucionalismo e a teoria de redes, buscou-se nesta apresentação teórica, além de revisar estes conceitos e estabelecer espaços de diálogo entre as vertentes econômica e sociológica do institucionalismo, com a abordagem de redes como elemento relevante desta intersecção.

Uma importante contribuição teórica que ampara o esforço de combinação

entre NEI/ECT e NIS foi encontrada nas postulações de Matthews (1986), já tratadas neste capítulo, e que podem ser resumidas a partir da existência de um espaço comum entre as visões do institucionalismo aparentemente antagônicas: a visão econômica, amparada nos conceitos teóricos básicos de oportunismo e custos de transação e a sociológica, cujo foco para este trabalho está na possibilidade e mesmo na necessidade da existência de relações confiantes e recíprocas em arranjos cooperativos. Em linha com o exposto nos trabalhos de Matthews (1986), este ponto de diálogo é representado pela racionalidade limitada e assimetria de informações, geradores de custos de transação (NEI/ECT), mesmo em um contexto de relações baseadas em confiança e altruísmo, existentes nas redes do tipo central de negócio analisadas neste trabalho⁹. Esta situação foi verificada concretamente por meio da observação de um mecanismo recíproco de troca de mercadorias que será mais bem analisado a frente.

A tipologia de redes, por sua vez, oferece espaço para novas caracterizações que não se enquadram exatamente nos padrões até o momento registrados e analisados sob a forma das formas híbridas da NEI/ECT, tais como as franquias, acordos de subcontratação, *joint-ventures*, alianças estratégicas, etc., ou ainda pelo conceito de redes sociais considerado pelo NIS. O arranjo cooperativo em redes de pequenos supermercadistas, denominado rede de compras ou centrais de negócios se apresenta como uma estrutura em rede passível de ser classificada em uma nova categoria que combina características de diversas estruturas em rede.

Podem ser identificadas algumas das características das alianças estratégicas entre empresas de maior porte. Por exemplo, no caso da motivação inicial, esta é essencialmente econômica, com um aspecto formal na natureza de seus vínculos, representado no caso das centrais pela existência do estatuto da rede. Mas também, se encontram características de redes de pequenas empresas, que conservam sua independência (o que nem sempre se dá com as alianças estratégicas) e que estabelecem entre si vínculos horizontais com elementos informais (o que é mais raro nas alianças, mesmo podendo, eventualmente, acontecer), baseados em cooperação, confiança e reciprocidade. A homogeneidade em termos de mercados, de porte e tecnologia, também se constitui em fator importante e, devido a isto, as redes de PMES tendem a possuir uma conformação de caráter não hierárquico (ao contrário de algumas alianças), se aproximando, por este lado, das centrais de negócio. Também a

⁹ Registre-se aqui novamente a importante contribuição do professor Mauro Rocha Côrtes, que, em discussões realizadas em disciplina sobre institucionalismo, cursada por este pesquisador para cumprimento de créditos junto ao programa de pós-graduação do DEP/UFSCar e ministrada em conjunto com o professor Luiz Fernando O. e Paulillo, chamou atenção para a abordagem teórica de Matthews, e sua pertinência para este trabalho.

proximidade espacial (mas não coincidente), é relevante, uma vez que esta se constitui num elemento de reforço da confiança e na manutenção dos vínculos. No caso das centrais, a proximidade em termos de região municipal é importante, mas a manutenção de uma distância mínima entre os associados dentro do município também tem sua relevância, tal como se verá mais adiante.

Por outro lado, a modalidade de centrais de negócios pende mais para as redes de empresas do que as alianças estratégicas, em alguns aspectos. No caso das alianças, existem elementos de dependência e possível hierarquia em relação a uma organização predominante, o que não ocorre nas centrais. As regras do estatuto que rege parte das atividades de uma central não possuem o mesmo caráter contratual encontrado nas alianças e não cobre todas as situações possíveis. Tendo em vista as redes de pequenas empresas, as centrais de aproximam mais destas, pois, tanto na formação quanto na manutenção da central, e a exemplo das redes de pequenas empresas, os fatores culturais ocupam papel de maior relevância. Mesmo com a existência de um estatuto formalizado, existe um importante conjunto de normas informais e expectativas de comportamento (como exemplo, tem-se a reciprocidade representada pelo sistema informal de troca de mercadorias, que será detalhado mais a frente) e torna-se fundamental que haja, por parte dos associados, um comprometimento de longo prazo com o respeito a estas normas e com a manutenção das relações. Mesmo se for considerado que, no caso das centrais, as motivações iniciais se prendem a questões de natureza econômica (economia de escala em compras e melhores condições competitivas), existe também a necessidade da criação e manutenção de um conjunto de valores cooperativos que vão desempenhar papel relevante na manutenção da ação cooperativa de uma central de negócios.

Um aspecto da ação cooperativa na forma de centrais de negócio é a existência de mecanismos de coordenação formais e informais. Os mecanismos de coordenação se apresentam como um aspecto importante do funcionamento das redes, sendo que, especialmente no caso em tela, há uma nítida combinação entre formalidade e informalidade. No caso deste trabalho, por exemplo, encontram-se tanto aqueles mecanismos de coordenação mais sintonizados com o controle e formalismo da abordagem econômica, tais como o estatuto da rede e atas de reuniões, como também mecanismos informais, baseados em confiança e reciprocidade, estes, mais trabalhados em vertentes sociológicas do institucionalismo. Portanto, a construção e manutenção da cooperação em centrais de negócios serão analisadas em termos de seus mecanismos formais e informais de coordenação.

Teoricamente, os mecanismos de coordenação são aqueles definidos por Grandori e Soda (1995) e apresentados por Sacomano Neto e Truzzi (2005), em resumo, comunicação, controle social, regras, planejamento, incentivo, seleção de parceiros, sistemas de informação e suporte público/externo. A formação em torno de centrais de negócios que coordenam suas transações e atividades com elementos de formalidade e informalidade, passa a ser considerada uma alternativa para as pequenas empresas do setor supermercadista aos modelos tradicionais de atuação no setor. Assim, foram apresentados neste capítulo de revisão teórica os elementos ligados às características relacionais dos associados das centrais estudadas e dos seus mecanismos formais e informais de coordenação para a manutenção da cooperação e eficácia da rede. Estas foram as principais questões abordadas neste trabalho.

2. METODOLOGIA DO TRABALHO

Neste capítulo são apresentadas considerações sobre o arcabouço metodológico que forneceu o suporte para a realização deste trabalho, divididas estas considerações em quatro itens. No item 3.1 é apresentada uma discussão sobre a pesquisa qualitativa, abordagem metodológica predominante neste trabalho. Nos item 3.2 e 3.3 são detalhados os componentes do questionário utilizado como instrumento de análise e suas diversas dimensões de análise. Por fim, no item 3.4, são expostas algumas dificuldades e particularidades com relação a este trabalho.

2.1 Pesquisa qualitativa – considerações gerais

De modo geral, o emprego de métodos quantitativos estatísticos na análise de fenômenos tem predominado nas pesquisas sociais. Contudo, outras formas de investigação se apresentam com possibilidades interessantes neste tipo de pesquisa. Trata-se da pesquisa qualitativa que, ao invés do rigor do método quantitativo com suas hipóteses e variáveis definidas previamente, apresenta uma conformação diversa na qual o caráter é exploratório e indutivo, sendo que são desenvolvidos conceitos e interpretações a partir da análise de dados e de padrões encontrados nos mesmos. Neste tipo de pesquisa, até mesmo o próprio direcionamento da pesquisa vai sendo construído durante sua execução, pois estão presentes uma série de aspectos, motivações e percepções subjetivas extraídos do objeto de estudo e relacionadas a algum conceito ou tema.

Com suas raízes na antropologia e na sociologia, a pesquisa qualitativa tem ampliado suas possibilidades de aplicação em campos como história, educação, psicologia, administração, etc. Suas origens remontam aos trabalhos antropológicos pioneiros de Malinowski (1922) e Mead (1928), desenvolvidos dentro de uma perspectiva de total imersão no cotidiano de comunidades primitivas em regiões remotas da Ásia, e consolidando-se no pós-guerra até os anos 70. Especialmente a partir dos anos 60, Chisotti (2003) menciona as contribuições de trabalhos relacionados com projetos semi-experimentais de pesquisa como os de Campbell e Stanley (1963) e as teorias da construção da realidade social de Berger e Luckmann (1967) entre outros, como marcos da fase mais rica da pesquisa qualitativa. Mais recentemente, a partir dos anos 90, firmam-se as concepções que levam em conta a realidade social que circunda o pesquisador e a importância dos relatos de experiências vividas (CHISOTTI, 2003).

Segundo Neves (1996), numa visão diversa da abordagem quantitativa, a pesquisa qualitativa normalmente não usa instrumental estatístico para analisar os dados (o que não significa que instrumentos quantitativos sejam totalmente descartados), mas sim uma perspectiva descritiva em sua essência, feita através da interação direta do pesquisador com seu foco de estudo. O pesquisador que lança mão desta abordagem tem por objetivo principal compreender um determinado fenômeno e posteriormente interpretá-lo, a partir da visão do agente participante da pesquisa. De acordo com Günther (2006), a pesquisa qualitativa busca compreender os fenômenos essencialmente sociais enquanto que a pesquisa quantitativa visa explicar fenômenos naturais. Ao buscar compreender relações complexas, “*ao invés de explicá-las por meio do isolamento de variáveis*” (GÜNTHER, 2006, p. 202), a pesquisa qualitativa enseja a construção subjetiva de uma realidade. Este mesmo autor citando Flick, Kardoff e Steink (2000), apresenta os quatro principais pressupostos teóricos da pesquisa qualitativa, relacionados abaixo:

- realidade social vista como construção e atribuição social de significados
- ênfase no caráter processual e na reflexão
- condições objetivas de vida tornam-se relevantes por meio de significados subjetivos
- o caráter comunicativo da realidade social permite que o refazer do processo de construção das realidades sociais torne-se o ponto de partida da pesquisa.

Mesmo considerando que, como afirma Chisotti (2003), a pesquisa qualitativa não possa ser definida como uma única forma de pesquisa, pois adota vários métodos de investigação, em geral ela estaria mais associada aos estudos de fenômenos humanos e seu sentido e significado para os agentes envolvidos. Neste processo, as interações sociais entre os atores - bem como suas opiniões, hábitos, atitudes e percepções - se constituem no contexto onde ocorrem os fenômenos que serão estudados. Além disso, trata-se de uma pesquisa que leva em consideração uma realidade social relacionada ao momento histórico, localização e organização econômica dos indivíduos que serão objeto de estudo, o que gera especificidades que não dão margem às generalizações próprias da pesquisa quantitativa.

Ao invés de analisar dados de laboratório submetidos a inferências estatísticas, a pesquisa qualitativa ocorre no ambiente onde as pessoas vivem e interagem e seus instrumentos de coletas de dados são voltados para o “... *convívio com os fatos e pessoas, e nos relatos que elas fazem de suas experiências vividas*” (CHISOTTI, 2003 p. 226). Desta forma, as percepções, sentimentos e opiniões dos entrevistados, bem como suas relações sociais e pessoais, são pontos de partida para o pesquisador formular as respostas aos seus

problemas de pesquisa. Dentro da concepção qualitativa, a descrição e análise das interações sociais podem, a princípio, prescindir de uma abordagem convencional, quantitativa, baseada em hipóteses aferidas por meio de métodos estatísticos, ou seja, “*A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado*” (MINAYO, 1994).

Tendo como principal fonte de dados o contexto ambiental e como principal instrumento, o pesquisador, a pesquisa qualitativa visa o processo, ao invés do resultado gerando, como produto descrições e análises. Em síntese, Neves (1996), fazendo uma referência a Godoy (1995) enumera as características mais essenciais da pesquisa qualitativa:

- ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental
- caráter descritivo
- o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador
- enfoque indutivo

Algumas das diferenciações mais gerais entre pesquisa qualitativa e quantitativa seguem no Quadro 3:

Quadro 3 - Diferenças entre abordagem qualitativa e quantitativa

<i>Qualitativo</i>	<i>Quantitativo</i>
Aprofundamento	Generalização
Isola e seleciona casos	Identifica amostra e populações
Determina padrões, seleciona e classifica.	Medições, comparações e variâncias.
Lida com percepções, valores, opiniões.	Lida com indicadores, dados e tendências.
Aproveita todas as variáveis	Elimina variáveis não representativas
Parte do todo para o particular	Parte do particular para o todo
Pressupostos/proposições	Hipóteses

Fontes: Adaptado de Neves (1996)

Pode-se definir como objetivo principal da pesquisa qualitativa a interpretação e compreensão dos fenômenos estudados, através da observação, descrição, compreensão e significado destes fenômenos. A construção *a posteriori* do significado implica em que as hipóteses não são pré-concebidas, mas formuladas depois da observação, lançando-se mão da indução. O que se define, então, no início da pesquisa, são pressupostos ou proposições. Com

relação à diferenciação entre hipótese e pressuposto, tem-se que, enquanto a hipótese se constitui em uma explicação provisória sobre um determinado fenômeno e que, por isso, necessita ser confirmada ou negada através de um trabalho empírico, o pressuposto se constitui em premissas básicas que vão nortear a pesquisa qualitativa e que serão consolidados através da análise de dados. É importante destacar que, no âmbito de uma pesquisa qualitativa, além de observar e interpretar, o pesquisador afeta e é afetado pela realidade da sua pesquisa e pelo fenômeno a ser estudado.

Como já mencionado, são várias as abordagens da pesquisa qualitativa, tais como a interpretativa, etnográfica, naturalista, observacional, fenomenológica, etc. Chisotti (2003) enumera uma série de métodos de pesquisa mais apropriados para a pesquisa qualitativa, dentre os quais, a pesquisa documental, entrevista face a face em profundidade executada pelo próprio pesquisador, gravada sob a forma aberta (conversa) e posteriormente transcrita. Neste caso pode ser estruturada (roteiro de perguntas) ou semi-estruturada (conversa e roteiro). Outras formas são: observação participante (imersão do pesquisador no cotidiano a ser observado), testemunhos, estudo de caso (modalidade de estudo aprofundado de uma determinada unidade de pesquisa), pesquisa participativa, grupos focais (entrevistas em pequenos grupos) e pesquisa ação (pesquisa observacional onde os problemas dos sujeitos são identificados e agrupados e de modo participativo e soluções são construídas). Estes métodos geram uma apresentação de resultados cuja forma é textual e se manifesta através de recursos variados tais como, relatos, narrativas, memórias, com ênfase em percepções, opiniões, frases e comentários, ou seja, a própria coleta de dados de acordo com Günther (2006), gera textos sujeitos a interpretação, constituindo-se a pesquisa qualitativa numa ciência baseada em textos.

As principais diferenças metodológicas entre as pesquisas quantitativa e qualitativa estão expostas no Quadro 4 abaixo:

Quadro 4 – Diferenças metodológicas entre pesquisa quantitativa e qualitativa

<i>Atributos da Pesquisa</i>	<i>Quantitativa</i>	<i>Qualitativa</i>
Hipótese	Dedutiva	Indutiva
Amostra	Aleatória e ampla	Intencional e pequena
Ambiente	Laboratório	Mundo real
Coleta de dados	Feita por Instrumentos	Feita pelo pesquisador
Análise de dados	Estatística	Interpretativa
Concepção geral	Inflexível	Flexível

Adaptado de Günther (2006)

Em termos de procedimentos básicos, a pesquisa qualitativa pode ser organizada a partir da definição do problema de pesquisa, identificado após leitura criteriosa sobre a produção científica relacionada com o tema em foco. Nesta etapa, a ênfase no indivíduo em sua integralidade, como condição essencial ao desenvolvimento da pesquisa qualitativa, é ressaltada por Günther (2006) que também destaca a importância do contexto no qual este indivíduo se desenvolve. Uma vez definido o problema, são formuladas as proposições. Na verdade, como já observado, as hipóteses na pesquisa qualitativa são indutivamente construídas após a observação do fenômeno, feitas, portanto, *a posteriori*, através da definição das relações causais que explicam o fenômeno. Na etapa de coleta de dados, onde o instrumento fundamental de coleta é o próprio pesquisador, um dos principais métodos utilizados (inclusive neste trabalho) é o estudo de caso. Segundo Neves (1996), o estudo de caso é apropriado para situações onde se queira saber como ou porque determinados fenômenos acontecem em “*eventos com possibilidades reduzidas de controle e fenômenos que só fazem sentido dentro de um contexto específico*” (NEVES, 1996 p. 3) sendo que, de acordo com Martins (2004), num estudo de caso é possível utilizar tanto métodos qualitativos quanto quantitativos.

Uma perspectiva que merece destaque e em linha com o relato de Günther (2006), diz respeito ao princípio da abertura, que nada mais é que uma postura de coleta de dados onde a visão do objeto de pesquisa não deve estar presa a pressupostos teóricos ou metodológicos sob pena de se perder a sua essência. Isso não quer dizer absolutamente que não há controle e documentação rigorosos de todos os passos da pesquisa ou que a pesquisa em si é desprovida de regras, mas apenas que existe abertura para a utilização e combinação de vários métodos ou técnicas (inclusive quantitativas), abertura a novas idéias e perguntas (abertas e fechadas), além de novos dados inesperados, de acordo com as especificidades da pesquisa, pois “*o método deve se adequar ao objeto de estudo*” (GÜNTHER, 2006, p. 202). A abertura não significa também que toda e qualquer variável do estudo pode ser considerada na coleta. Dentre as variáveis existentes, devem ser escolhidas aquelas que o pesquisador considera as mais relevantes ou promissoras, chegando-se a um número limitado, porém viável de variáveis em termos de tempo, dinheiro e disponibilidade dos participantes.

De todo modo, quaisquer que sejam as variáveis escolhidas, estas devem sempre ser devidamente amparadas em pressupostos teóricos e numa detalhada análise do contexto. Quanto ao instrumento de coleta, a entrevista in loco (semi-estruturada), realizada pelo pesquisador, face a face e com o auxílio de gravador no ambiente do entrevistado, tem sido uma das mais utilizadas. A similaridade dos sujeitos da pesquisa é o critério central de

amostragem. No caso da amostra, esta normalmente é menor do que a quantitativa, não havendo preocupação em generalizar os resultados obtidos para a população. Com relação à análise dos dados coletados e diferentemente da pesquisa quantitativa, a pesquisa qualitativa acontece durante e após a coleta de dados. Além disso, lança-se mão da triangulação de dados, um recurso no qual se usa mais de uma fonte de dados visando o reforço da validade e confiabilidade da pesquisa. No processo de análise de dados, estes são categorizados para a posterior síntese e interpretação.

Quanto à interpretação do fenômeno, esta se dá por meio de uma narrativa analítica efetuada pelo pesquisador, na qual ele defende ou propõe uma interpretação própria e busca teorizar sobre as relações entre as categorias de dados analisados, inferindo sobre os futuros desenvolvimentos do fenômeno analisado. Nesta etapa, Günther (2006) afirma que os elementos mais significativos são acontecimentos e conhecimentos do dia a dia dos entrevistados e o contexto geral (histórico, espacial, relacional, etc.) no qual eles ocorrem, o que gera uma interação entre pesquisador e objeto dinâmica e contextualizada, gerando um processo contínuo de reflexão. São feitas comparações, percepções e ordenações sobre as relações encontradas e, finalmente, tem-se a redação final do trabalho e conclusões. Quanto às generalizações, Mayring¹⁰, citado por Günther (2006, p. 203), enuncia seu caráter argumentativo, isto é, a possibilidade de generalização das descobertas no estudo de caso se constitui em um processo indutivo (do individual para o geral) no qual se define qual a generalização é adequada para determinadas circunstâncias. A especificidade não pressupõe regras únicas, mas regras adaptadas às circunstâncias.

Para Neves (1996), um aspecto importante a ser destacado é que sempre será possível agregar elementos empíricos quantitativos à pesquisa qualitativa, desde que os fenômenos sejam claramente definidos, pois as abordagens não são excludentes, embora, em princípio, os estudos qualitativos “*partem da suposição de que seja mais apropriado empregar a perspectiva da análise fenomenológica, quando se trata de fenômenos singulares e dotados de certo grau de ambigüidade*” (NEVES, 1996, p. 1). Na verdade, Neves (1996) argumenta que a combinação de técnicas quantitativas e qualitativas pode até mesmo fortalecer a pesquisa, sendo que esta combinação pode ser mais efetiva, especialmente na fase de conclusão do trabalho. Uma analogia interessante fornecida por este autor e que diz respeito ao caráter simbólico dos dados levantados na pesquisa qualitativa e o processo de interpretação dos mesmos é o ato de, ao atravessar uma rua e avistar a aproximação de um

¹⁰ MAYRING, Ph. Introdução à pesquisa social qualitativa. Weinheim, 2002. Beltz

caminhão esperar o mesmo passar. Este ato de esperar o caminhão é levado a cabo sem se levar em conta informações tais como peso e velocidade exatos do caminhão, pois o próprio caminhão já simboliza a força e assim as outras informações não seriam vitais para a conclusão final. O que se quer dizer com isso é que existem situações onde a quantificação rigorosa não é imprescindível e até mesmo dispensável.

Outro aspecto importante é ressaltado em Gonçalves (2008, p. 107) quando este, citando Laville e Dione¹¹, afirma que a pesquisa qualitativa tem como principal característica o fato de o pesquisador influenciar seu objeto de pesquisa e, mais do que isso, o fato de o próprio objeto de pesquisa comportar-se de maneira independente, podendo modificar-se, mesmo durante a investigação. Uma ocorrência que caracteriza muito bem esta colocação é o ocorrido com a rede inicialmente pesquisada, fato já mencionado na introdução deste trabalho, e que diz respeito à absorção da primeira rede estudada (rede Orion) por uma rede maior em região vizinha. Observaram-se significativos impactos desta absorção na maioria dos associados da rede incorporada, o que resultou na necessidade de levar em consideração esta nova realidade na seqüência do trabalho.

De acordo com o exposto acima, e dadas as características deste trabalho e seu objeto de estudo, que envolvem, como fonte primária de dados, pequenos supermercadistas associados em centrais de negócio, suas relações sociais e mecanismos de coordenação, bem como as percepções dos participantes a cerca dos atributos relacionais e de eficácia das redes estudadas, sua orientação básica se dá no âmbito da pesquisa qualitativa com alguns elementos quantitativos. Parte-se do pressuposto que, apesar de diferentes, as abordagens qualitativa e quantitativa não se excluem antes se completam. Por outro lado, o predomínio da abordagem qualitativa se justifica, pois, os dados quantitativos obtidos, além de obtidos por adesão, não foram suficientes para um tratamento estatístico, possuindo, portanto, caráter complementar aos dados qualitativos. Além disso, combinação de elementos indutivos e racionais característica desta vertente, proporciona um melhor entendimento de como se dá o processo de coordenação de cada rede e qual a característica das relações e seu papel para o êxito da cooperação.

Esta pesquisa foi delineada a partir do estudo de caso comparativo, ou, segundo Yin (2001), um estudo multicaso em nível interorganizacional, apropriado para situações onde a forma de pergunta é como e/ou porque e não se tem inteiro controle sobre as variáveis. Este tipo de abordagem tem como foco os acontecimentos contemporâneos, portanto sem controle

¹¹ LAVILLE, C.; DIONE, J. A. A Construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

por parte do pesquisador, razão pela qual seu caráter é eminentemente qualitativo (YIN, 2001). O estudo de caso emprega uma série de técnicas das quais se destacam a observação direta e as entrevistas. No caso deste trabalho, foram realizadas entrevistas além de uma análise documental. Sendo o estudo de caso e análise comparativa as formas principais de investigação, foram executadas as etapas a seguir:

- Análise do caso em si: para consolidar as anotações retiradas de diversas fontes
- Comparação entre os casos
- Análise de dados coletados
- Conclusões finais e adaptações após a investigação empírica.

Assim sendo, em sua essência, este trabalho pode ser considerado qualitativo, de natureza exploratória e descritiva, realizado por meio de estudo de caso. Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas junto aos participantes das centrais de negócio e complementados com análise documental e observação.

Quanto à análise dos dados, o caráter é indutivo, de acordo com os pressupostos da pesquisa qualitativa. Nesta perspectiva, o tamanho da amostra escolhida, em termos do número de supermercadistas entrevistados deve ser suficiente para a compreensão do fenômeno. De acordo com princípios da tradição etnográfica, que podem ser transpostos para o estudo em questão, a repetição das informações torna desnecessária a continuidade de se entrevistar (princípio da saturação do tema). Devido a esta característica, não existe a garantia de generalização de resultados obtidos na amostra (s) estudada (s), tal como na pesquisa quantitativa, pois não é possível padronizar os passos e procedimentos de coleta, uma vez que a realidade do objeto de estudo é dinâmica.

2.2 O questionário como instrumento de análise

Inicialmente foram feitas perguntas abertas acerca da história do supermercadista, da sua empresa e suas motivações que o levaram a ingressar na central. A seguir um questionário semi-estruturado foi aplicado nas três redes. Este questionário foi organizado em torno de 40 questões dispostas em cinco blocos conforme o esquema abaixo:

– Perfil de cada associado - Homogeneidade:

- área de vendas (metro quadrado) e número de lojas antes e depois da entrada na central

- número/qtde aproximada de itens vendidos
- faturamento/mês, número de funcionários.
- porte da concorrência
- participação da compra conjunta na quantidade total de produtos em percentual

- anos de varejo/na rede

– **Percepção de eficácia do negócio com a participação na rede**

- competitividade obtida.
- objetivos e expectativas alcançados.
- diminuição de custos de aquisição (compras).
- aumento de faturamento/lucro.

– **Mecanismos de coordenação**

- comunicação
- controles informais - conduta ética, participação, postura cooperativa e em pró do bem comum;
- controles formais – estatuto, regras e condutas, alinhamento efetivo dos associados, sanções;
- fiscalização e monitoramento
- seleção de parceiros
- suporte APAS
- resolução de problemas e conflitos

– **Análise relacional (coesão relacional)**

- relações prévias e sua importância para a rede
- resolução de problemas
- frequência de interações em termos de troca de informações (periodicidade, satisfação) e encontros (periodicidade, duração e satisfação)
- intensidade emocional: encontros sociais alternativos
- confiança
- necessidade de monitoramento
- reciprocidade
- velocidade/agilidade

- formalidade/informalidade

- **Coesão Relacional – dimensão social**
- esforço para manutenção e evolução da cooperação
- sucesso associado ao da rede – identidade/pertencimento
- interesses comuns atendidos
- pertencimento
- solidariedade

Para cada item foram elaboradas perguntas no intuito de se dimensionar a avaliação de cada associado da central com relação à força/importância de cada variável para a sua eficácia e da central. Conforme já relatado, foram definidos quatro níveis de força – muito forte, forte, fraca, muito fraca. Estes níveis de força foram traduzidos em números com ordem crescente de força, de um (muito fraca) a quatro (muito forte). Posteriormente, foi feita uma análise qualitativa das respostas dos entrevistados em termos da distribuição percentual das respostas em torno dos níveis de força para cada item. Por fim, foi realizada uma análise qualitativa dos dados obtidos à luz das abordagens teóricas consideradas neste trabalho.

O estudo dos mecanismos de coordenação e das relações de uma rede poderia ser desenvolvido em apenas uma central de negócios, porém existem realidades e circunstâncias diferentes para cada central gerando diversas possibilidades de coesão. Por exemplo, no caso de uma rede analisada, a questão da reciprocidade e agilidade podem ser mais importantes para se entender a sua coesão e eficácia e em outra rede, podem ser a frequência ou o esforço os principais fatores. Em outras palavras, têm-se centrais coesas e bem sucedidas (eficazes), por isso sobrevivem num mercado concentrado. Entretanto, em um caso (caso A deste exemplo), os fatores reciprocidade e agilidade são muito fortes e no outro caso (rede B) o fator frequência é o que mais se sobressai. O produto final deste trabalho será justamente um quadro comparativo das centrais, expondo as diferenças entre elas em termos de mecanismos de coordenação e coesão relacional. Com as diferenças entre as centrais externadas, poderá se alcançar um melhor entendimento sobre as condições de sobrevivência destes negócios.

2.3 Características e dimensões analisadas no questionário

A aplicação do questionário visou levantar os mecanismos formais e informais de coordenação existentes, as características das relações para a coesão relacional, bem como

a sua força, na percepção de seus associados, para a institucionalização da cooperação. Além disso, obteve-se o perfil operacional dos associados e suas percepções quanto à eficácia (em termos de resultados obtidos e expectativas atendidas) a partir de sua migração para o arranjo cooperativo em central de negócios.

Mais especificamente, as questões foram direcionadas para a análise de aspectos relacionados com o perfil operacional de cada associado, a questão da existência, construção e manutenção de mecanismos de coordenação, análise das relações e da coesão relacional entre os associados, em especial o papel da formalidade/informalidade e da confiança neste processo. Para efeito de preservação da identidade dos entrevistados, os mesmos foram denominados por letras, por exemplo, no primeiro caso (rede Orion), com seis entrevistados, têm-se os supermercadistas A, B, C, D, E, F e assim foi feito para as outras centrais.

Nas entrevistas com os integrantes de cada central, inicialmente foi feita uma caracterização dos associados. Além de importante como ponto de partida para a análise, a caracterização fornece a possibilidade de se aferir a homogeneidade dos integrantes da central, por exemplo, quanto ao porte em termos de faturamento, número de funcionários ou ainda área de vendas, ou mesmo em termos mais sócio-econômicos tais como a origem social dos associados, sua trajetória e experiência específicas no ramo do varejo supermercadista, etc. Segundo alguns autores já mencionados, existe uma relação importante entre homogeneidade e coesão, sendo que redes cujos associados possuem características semelhantes teriam mais possibilidades de coesão e, portanto, de sucesso.

Após o perfil geral dos associados, e, mais especificamente, em linha com o questionário (vide anexo) o estudo se volta para a percepção de eficácia do negócio em rede, para cada associado em cada rede. O que se busca ressaltar neste item é que, apesar de participantes em um mercado oligopolizado como o varejo supermercadista, os pequenos estabelecimentos tornam-se mais eficazes em rede do que individualmente. Ou seja, estes estabelecimentos são pequenos, mas estão se mantendo, e se mantendo em rede (ou até crescendo – vide união relatada no primeiro caso entre as redes Orion e X). Enfim, conseguiram uma organização alternativa que proporcionou uma percepção de eficácia evidenciada no questionário. Dentro de uma perspectiva indutiva, os resultados para a análise da percepção de eficácia estão relacionados às respostas dadas pelos associados nas entrevistas em termos de como se encontravam antes de ingressar na central, o que cada supermercadista queria/esperava a partir de sua participação na central em termos de sua competitividade e o que, na percepção do supermercadista, realmente se concretizou.

Além da competitividade, a evolução de vendas (mercado) e o custo de aquisição de mercadorias (eficiência operacional), foram considerados no questionário, pois tem relação com a competitividade. Por outro lado, os resultados financeiros (vendas e custos), devido a algumas limitações quanto ao cálculo exato de sua evolução, relacionadas ao tempo das entrevistas e ausência de registros históricos precisos de alguns associados, foram considerados em termos da percepção/estimativa aproximada do associado. Outros fatores não econômicos, tais como troca de informações e qualidade de decisões não foram negligenciados, pois emergiram fortemente por ocasião das entrevistas.

A partir disso, elaborou-se um bloco de questões relacionadas com os mecanismos horizontais de coordenação, formais e informais. Estes mecanismos, especialmente os informais, possuem um importante papel para a construção da cooperação nas redes estudadas e para a sua eficácia. Procurou-se aferir a dimensão da contribuição destes mecanismos, através de sua caracterização no questionário e da percepção de sua força na visão dos entrevistados. Os aqui chamados mecanismos de coordenação têm sua fonte teórica (vide capítulo 1) localizada na perspectiva da governança híbrida de redes. Conforme exposto na revisão teórica, a relação de mecanismos de coordenação utilizada neste trabalho foi inspirada nas classificações preconizadas em Grandori e Soda (1995) e Menard (2004), destas classificações, dadas as características do objeto de estudo, foram escolhidos os seguintes:

A. Comunicação: para manter a cooperação, é preciso boa comunicação. É importante verificar se o processo, através do qual os associados da rede se comunicam, é satisfatório.

B. Coordenação social e controle sobre os parceiros: relacionado com as normas enquanto expectativas de comportamento participativo, atitude cooperativa, ética, comportamento voltado para o bem comum, existentes no grupo. Também diz respeito às regras formais presentes em estatutos e aos controles, monitoramentos e sanções formais e informais sobre os associados da rede.

C. Sistemas de seleção de parceiros: As regras e normas, formais e informais, para a seleção de novos parceiros. Este mecanismo se revela de importância especial para o bom andamento das atividades de uma central de negócios, como se verá depois.

D. Suporte e apoio institucional – Ao invés do suporte clássico, dado por instituições do governo, colocou-se aqui a questão do papel da APAS (Associação Paulista de Supermercados) na formação e manutenção das centrais de negócio. Esta adaptação foi feita devido à importância da APAS para o funcionamento na formação e manutenção das centrais. Também foram considerados outros agentes institucionais que, a medida que se desenvolvia o

trabalho, foram surgindo tais como o SEBRAE, associações comerciais, consultores externos, outras centrais, com importância expressiva na formação de algumas das centrais analisadas.

Conforme já explicitado, os mecanismos formais e informais de coordenação são importantes para se aferir a eficácia das organizações em redes de pequenos negócios supermercadistas. Quanto aos mecanismos informais, é importante considerá-los através da análise das relações existentes em rede. A análise relacional fornece subsídios relevantes para que se possa conhecer a qualidade e intensidade das relações existentes entre os associados das redes estudadas e um atributo importante da qualidade e intensidade das relações é a coesão relacional.

Conforme exposto no capítulo 1, a análise de coesão relacional visa medir/aferir a intensidade, forte ou fraca, de relacionamento entre os integrantes de uma rede. Relações fortes geram conformidade e homogeneidade de comportamento e formação de normas em termos de expectativas de comportamento, resultando por sua vez em coesão relacional. Relações coesas possibilitam o funcionamento adequado dos mecanismos informais de coordenação, portanto, dedicou-se o terceiro bloco de questões aos aspectos relacionais das redes e sua coesão. Novamente, de acordo com o exposto no capítulo 1, os subsídios teóricos que amparam as dimensões escolhidas para este nível de análise foram adaptados das contribuições de Sacomano Neto e Truzzi (2004; 2009) e Menard (2003), tal como segue abaixo:

E. Vínculos anteriores: Os laços prévios como fonte de informação confiável.

F. Mecanismos de resolução de problemas: Quanto maior a quantidade e frequência destes mecanismos, maior a intensidade e coesão das relações.

G. Frequência da interação: volume de contatos, frequentes ou esporádicos. Maior frequência de contatos, maior coesão relacional. Uma frequência diária para semanal é considerada alta. Levou-se também em consideração tempo de duração do contato

H. Intensidade emocional/confiança: função da frequência das interações (maior frequência, maior intensidade emocional). Dimensionada também pelas relações de amizade, participação em eventos, contatos, confiança e reciprocidade. Quanto mais elevada a intensidade emocional, maior a coesão relacional.

I. Reciprocidade: Foi dado um destaque especial tendo em vista as características das redes estudadas. A reciprocidade aumenta a intensidade das relações e a qualidade da interação, e, portanto, da coesão relacional.

J. Velocidade: rapidez na resolução de problemas ou difusão de informações. Quanto maior velocidade, maior coesão.

K. Formalidade/informalidade: utilização de contratos, documentos e regras ou acordos informais baseados em confiança. Quanto mais indireto e por confiança for a relação ou quanto maior informalidade, maior coesão.

L. Grau de cooperação em termos de esforço do ator: quanto maior o esforço para ganhos atuais e futuros, maior a coesão.

Por fim, alguns critérios adicionais relacionados à dimensão social da coesão foram destacados num último bloco de perguntas. Um aspecto da coesão importante são os comportamentos e valores dos participantes de um arranjo coletivo. Estes dizem respeito ao nível de coesão social tais como solidariedade, interesses comuns e pertencimento à rede. A solidariedade seria a adesão a uma causa ou empreendimento de outros, especialmente em situações difíceis. Os interesses comuns revelam a integração do grupo. O pertencimento poderia ser retratado pela expressão “vestir a camisa”, ou seja, não basta se reconhecer como participante do grupo, é preciso identificar-se com este grupo, considerá-lo vitorioso, ter orgulho de fazer parte deste grupo. Quanto maiores os sentimentos de pertencimento, bem comum e solidariedade, maior a coesão e, conseqüentemente, maiores as possibilidades de sucesso e eficácia. As informações relacionadas a estes quesitos foram captadas através de questionamentos em termos da percepção e atitude do associado diante de situações relacionadas aos temas. Por exemplo, em termos de solidariedade, foi perguntado ao associado se ele se envolveria em alguma ação para ajudar um outro associado com problemas (vide questionário e tabulações anexas).

Foram elaboradas 40 questões, além da realização das entrevistas, voltadas para os depoimentos a respeito da trajetória de cada supermercadista dentro e fora da rede e suas motivações para ingresso na mesma, cujos relatos se encontram mais a frente. As primeiras seis questões giraram em torno de dados objetivos de cada supermercadista como faturamento, área de vendas, funcionários, e sua função foi levantar o perfil dos supermercadistas e a homogeneidade do grupo. Quanto às demais questões, estas se dividem em três grandes blocos sobre a percepção de eficácia, os mecanismos de coordenação e as características das relações. Para facilitar o preenchimento do questionário, foram definidas alternativas e respostas em termos de concordância com uma determinada situação ou proposição (vide anexa).

Quanto à medição das variáveis acima consideradas, adotou-se um esquema de pesos baseado na força atribuída pelos entrevistados para cada item explorado no questionário. Os níveis de força considerados são quatro: muito fraco, fraco, forte e muito forte. Para facilitar a análise, atribuiu-se a cada nível um número de 1 a 4 em ordem crescente

de força. Desta forma, o número 1 é associado ao nível muito fraco de força, o número 2 associado ao nível fraco de força, o nível 3, nível forte e o nível 4, nível muito forte. Por vezes, as questões foram colocadas requisitando a percepção do entrevistado quanto à sua satisfação, ou a adequação de um determinado quesito. Posteriormente, todas foram transformadas em termos de força e traduzidas na escala de 1 a 4. A seguir, as repostas foram agrupadas em torno de percentuais para cada nível de força (no caso da rede Orion, onde se fez uma análise mais aprofundada sobre a dinâmica da sua integração com a rede X e seus efeitos sobre a coordenação e a coesão, antes e depois da fusão, as duas situações foram representadas na tabela pelas siglas A.F. e D.F., respectivamente), para depois se produzir uma análise em termos de participação percentual das alternativas escolhidas dentre o total de entrevistados, obtendo-se assim um ajuste em termos da convergência ou proximidade percentual das respostas para um nível (is) de força específico. Das respostas dos entrevistados para cada quesito, se procedeu então à análise geral de cada rede e depois foram feitas as comparações entre as mesmas.

2.4 O desenvolvimento da pesquisa – dificuldades e particularidades

Este trabalho constituiu-se por três dimensões principais. Na primeira tem-se uma análise de conteúdo de alguns relatos junto aos supermercadistas da primeira central analisada, uma rede de cooperação de pequenos supermercados localizada em cidade da região central do estado de São Paulo, doravante denominada Rede Orion. Constituída no início deste trabalho por doze integrantes, pequenos empresários (menos de dez funcionários) do setor de supermercados, ela sofreu, ao longo do tempo, uma redução para o número de sete supermercadistas (janeiro de 2010). O trabalho de campo foi realizado em duas etapas, a primeira, numa exploração preliminar, mas que se revelou extremamente rica, foi feita uma entrevista com um dos associados mais antigos da rede, associado do núcleo fundador, juntamente com outros quatro supermercadistas e que ainda permanecem no grupo. Nesta entrevista, foram abordados temas como a fundação da rede, as motivações iniciais, os benefícios obtidos, o histórico recente e alguns mecanismos, formais e informais, mais relevantes de coordenação, tais como seleção de parceiros e monitoramento.

Na segunda etapa foram feitas entrevistas com seis dos sete integrantes existentes na época. As entrevistas, realizadas sob a forma de um questionário semi-estruturado, foram gravadas (posteriormente, transcritas e revisadas) enquanto o questionário era aplicado e preenchido. As entrevistas tiveram uma duração média de 1 hora e meia numa

primeira rodada e 30 minutos numa segunda rodada para checagem e validação de alguns pontos sobre os quais havia ficado alguma dúvida.

Entre a primeira e a segunda etapa, houve um evento de implicações consideráveis para a rede estudada e conseqüentemente para este trabalho. Em setembro de 2009, a rede Orion se uniu a uma rede de maior porte da mesma região, doravante denominada rede X, sediada em município próximo (90 km) e estruturada com o mesmo modelo de central de negócios, porém com um maior número de lojas (38) e de associados (24). Como filial da rede X, os integrantes da antiga rede Orion, em que pese os poucos meses decorridos entre este evento e o início das entrevistas, relataram mudanças significativas em suas operações e no funcionamento dos mecanismos de coordenação, razão pela qual, na realização das mesmas entrevistas e na tabulação de dados deste primeiro caso, foi necessário fazer uma separação entre dois períodos, ante e depois da fusão (vide anexo). A análise, portanto, incorporou uma dimensão temporal e dinâmica que não estava inicialmente prevista, mas que foi feita no caso da rede Orion, tendo em vista os impactos percebidos nos resultados e interações dos seus associados.

Os relatos foram colhidos antes da aplicação propriamente dita do questionário (mas que já contém as dimensões principais a serem analisadas). Estes relatos foram feitos junto aos seis supermercadistas, identificados pelas letras A, B, C, D, E, F, com base em questões abertas acerca do histórico de cada um, sua visão sobre os processos de nascimento e manutenção da rede, bem como sua percepção em relação à eficácia da central, alguns mecanismos de coordenação e características relacionais da rede. Estes relatos foram colhidos antes e depois da união da rede Orion com a rede X em vários encontros ao longo de aproximadamente um ano. Ao final deste período, foi aplicado um questionário no qual os supermercadistas informaram seus dados operacionais (faturamento mensal, área de vendas, etc.) e manifestaram seu nível de concordância, com uma série de afirmações sobre questões relacionadas com a percepção de eficácia, mecanismos de coordenação e atributos relacionais. Foram definidos quatro níveis de concordância, correspondentes a quatro níveis de força para serem escolhidos. A seguir, foi feita uma tabulação, exposta em quadros divididos por categoria de análise, perfil, mecanismos de coordenação e coesão relacional e, finalmente, uma análise de concentração percentual de força para cada grande item (perfil, coordenação e atributos relacionais para a coesão).

Considerando a mudança sofrida pela rede Orion, quando de sua integração à Rede X, e as significativas diferenças de percepção encontradas com relação a estes dois momentos na rede Orion, optou-se por colocar, para esta central, e de maneira separada, como parte de uma

análise mais aprofundada, os níveis de força referentes aos dois momentos – antes e depois da integração. O caso da rede Orion recebeu uma análise mais aprofundada e dinâmica, que levou em consideração os efeitos da fusão para a rede Orion em termos da percepção de eficácia, coordenação e coesão relacional, devido ao fato já mencionado de ela ter sofrido um processo, até então inédito no estado de S. Paulo, de fusão com uma outra grande rede. Na verdade, à medida que se desenvolvia este trabalho e como se verá nos relatos, este processo pareceu possuir mais elementos de uma incorporação do que propriamente uma fusão, o que reforça as razões para um tratamento em maior profundidade dado à rede Orion.

Na segunda dimensão, é apresentado um estudo comparativo com quatro casos: o caso da rede X com a qual a rede Orion se uniu inicialmente, colhido mediante entrevistas com três dos associados fundadores, realizadas após a fusão. No segundo caso, é apresentada a rede Y, localizada na região central do estado no extremo oposto da rede X, tendo a rede Orion no centro de uma linha geográfica imaginária. Para esta central, foi colhido o depoimento de um representante da rede sendo o supermercadista que presidia a central naquele momento. O terceiro caso apresenta a rede Z, localizada em região próxima da rede Y, mais ao sul, concretizado através de relato colhido junto ao comprador e administrador geral da rede. No quarto caso, finalmente, tem-se a rede W, localizada na mesma região da rede X e com ela concorrendo em várias cidades, inclusive na cidade sede. Neste último caso, o relato foi feito junto ao supermercadista presidente da rede naquele momento, tal como na rede Y.

Para estes quatro casos, redes X, Y, Z e W a sistemática foi diferente da utilizada na rede Orion, onde todos os integrantes foram entrevistados mais de uma vez, tendo as respectivas entrevistas transcritas e os resultados do questionário tabulados e analisados dentro de uma perspectiva dinâmica. Nestes quatro casos, foram feitas entrevistas com os fundadores ou representantes de cada rede, posteriormente, estes relatos foram analisados de maneira conjunta, no intuito de se encontrar semelhanças e diferenças na percepção de eficácia, coordenação e coesão. Por fim, num terceiro passo, e após as entrevistas com os representantes das quatro redes, foram encaminhados os questionários para os demais integrantes para preenchimento, tabulação e análise. Infelizmente, no caso da rede W, por razões que fogem ao entendimento deste pesquisador, seu representante encerrou os contatos e não houve encaminhamento de questionários, razão pela qual, a partir desta fase, foram analisados os questionários das outras redes, X, Y e Z, sendo esta última a terceira dimensão deste estudo.

Para esta dimensão, foi feita uma comparação entre as três centrais de negócios

de pequenos supermercados independentes em três regiões do Estado de S. Paulo, mediante aplicação de questionário aos seus integrantes, utilizando o mesmo questionário e sistemática, empregados na rede Orion. A intenção foi fazer uma caracterização e comparação entre estas centrais, com relação aos seus mecanismos formais e informais de coordenação e a característica dos vínculos e relações entre seus associados (coesão relacional), com base nos subsídios teóricos provenientes do institucionalismo e dos aportes teóricos sobre redes, bem como a contribuição e força destes mecanismos e da coesão relacional para a eficácia da rede. É importante salientar que, no caso da rede X, esta foi considerada incluindo-se os associados da antiga rede Orion (mesmo tendo em vista o fato de que, enquanto participantes da rede X, os associados da antiga rede Orion podem ser considerados como um “clique” uma rede dentro de uma rede, com sua integração plena ainda em construção).

Buscou-se identificar o balanceamento entre mecanismos formais e informais de coordenação nas redes de pequenos negócios supermercadistas. Mediante entrevistas com seus integrantes, tentou-se entender quais os mecanismos formais e informais existentes nas centrais estudadas, qual a sua força e o nível dos relacionamentos e coesão relacional e seu papel na institucionalização da cooperação. Além disso, traçou-se o perfil operacional dos associados e suas percepções quanto à eficácia quanto aos resultados e expectativas atendidos, após a sua migração para o arranjo cooperativo em centrais de negócios. Em outras palavras, buscou-se, a partir do questionário, uma caracterização os integrantes da rede, sua percepção de eficácia (sucesso), seus mecanismos de coordenação e nível de coesão relacional através de sentimento de pertencimento e outras características relacionais e, posteriormente, fazer uma comparação entre outras redes. No caso de uma das redes analisadas, rede Orion, devido ao processo de integração sofrido pela mesma, foi feita uma análise mais aprofundada, com os efeitos e percepções dos seus associados diante de uma nova realidade representada pela integração em uma rede maior.

Com base nos dados obtidos nos questionários, foram elaborados quadros resumo, com o perfil geral dos associados de cada uma das três redes, a percepção de eficácia, mecanismos de coordenação e coesão relacional. Em cada quadro, foram destacadas as alternativas de cada questão do questionário com maior percentual de incidência (de acordo com a tabulação existente no anexo) e sua correspondência em termos de força, obtidas com a aplicação do questionário em cada uma das redes analisadas. A partir desta etapa, foi feita uma análise dos dados levantados no questionário em cada central para cada grande item do questionário: perfil, eficácia, coordenação e coesão, buscando as semelhanças e diferenças. Além disso, no caso da percepção de eficácia, coordenação e atributos para a coesão

relacional, no intuito de se chegar a algum tipo de informação agregada com relação aos nível de eficácia, coordenação e coesão geral de cada rede, procedeu-se ao cálculo de índices de percepção de eficácia, coordenação e de coesão para cada central. Para isso, tomou-se em cada rede os percentuais (4 percentuais de eficácia, 7 de coordenação e 23 de coesão) de concordância nos níveis 3 e 4 (forte e muito forte) para cada uma das 34 questões e afirmações do questionário em termos de percepção de eficácia (questões de 7 a 10 do questionário), mecanismos de coordenação (questões de 11 a 17 do questionário) e atributos relacionais para coesão (questões de 18 a 40 do questionário).

Estes percentuais foram transformados em número unitários e depois somados. Considerando o valor um para cada uma das questões (equivalente a 100% de concordância), a máxima soma para eficácia é 4 e a máxima soma para a coordenação se definiu em 7. no caso das questões para a coesão, a soma total seria 23, porém duas destas questões (questões 25 sobre a dificuldade de encontros sociais e 33 sobre a necessidade de formalização) foram elaboradas de tal forma que, ao contrário das demais, quanto menor o percentual de concordância obtido, maior o indicativo de coesão. Desta forma, o índice passou a ter uma amplitude de variação dentro do intervalo de 0 (coesão nula) a 21 (máxima coesão possível). A partir disto, foram elaboradas escalas de coesão, dividindo-se os valores das máximas pontuações possíveis (4, 7 e 21) em cinco intervalos, para percepção de eficácia, coordenação e coesão, em ordem crescente de força da seguinte forma: muito fraca, fraca, moderada, forte e muito forte, conforme o quadro abaixo. A seguir, foram calculadas as coesões totais para cada rede e feitos os enquadramentos e comparações devidas. Para melhor visualização, foi feita uma escala sob a forma percentual, com o cálculo do percentual da pontuação de cada rede sobre a máxima pontuação possível e depois, foi feito um enquadramento em termos percentuais de cada rede. Seguem abaixo os Quadros de 5 a 10, referentes às escalas utilizadas.

Quadro 5 – Escala unitária de eficácia

<i>Percepção de eficácia - escala unitária</i>	<i>Escala</i>
Eficácia muito fraca	0 a 0,8
Eficácia fraca	0,9 a 1,6
Eficácia moderada	1,7 a 2,4
Eficácia forte	2,5 a 3,2
Eficácia muito forte	3,3 a 4

Quadro 6 – Escala percentual de eficácia

<i>Percepção de eficácia - escala percentual</i>	<i>Escala</i>
Eficácia muito fraca	0% a 20%
Eficácia fraca	21% a 40%
Eficácia moderada	41% a 60%
Eficácia forte	61% a 80%
Eficácia muito forte	81% a 100%

Quadro 7 – Escala unitária de coordenação

<i>Grau de coordenação - forma unitária</i>	<i>Escala</i>
Coordenação muito fraca	0 a 1,4
Coordenação fraca	1,5 a 2,8
Coordenação moderada	2,9 a 4,2
Coordenação forte	4,3 a 5,6
Coordenação muito forte	5,7 a 7

Quadro 8 – Escala percentual de coordenação

<i>Grau de coordenação – percentual</i>	<i>Escala</i>
Coordenação muito fraca	0% a 20%
Coordenação fraca	21% a 40%
Coordenação moderada	41% a 60%
Coordenação forte	61% a 80%
Coordenação muito forte	81% a 100%

Quadro 9 – Escala unitária de coesão

<i>Grau de coesão - forma unitária</i>	<i>Escala</i>
Coesão muito fraca	0 a 4,2
Coesão fraca	4,3 a 8,4
Coesão moderada	8,5 a 12,6
Coesão forte	12,7 a 16,8
Coesão muito forte	16,9 a 21

Quadro 10 – Escala percentual de coesão

<i>Grau de coesão – percentual</i>	<i>Escala</i>
Coesão muito fraca (0 a 20%)	0% a 20%
Coesão fraca (21% a 40%)	21% a 40%
Coesão moderada (41% a 60%)	41% a 60%
Coesão forte (61% a 80%)	61% a 80%
Coesão muito forte (80% a 100%)	81% a 100%

Por fim, tendo em vista as características deste trabalho, foi feita, primeiramente, uma análise em profundidade com rede Orion e os efeitos de seu processo de integração com a rede X. A seguir, na análise comparativa entre as redes X (incluindo rede Orion), Z e Y e W, as entrevistas mais qualitativas se concentraram em apenas um ou mais

fundadores da rede, onde se buscou informações sobre a formação da rede, suas etapas de evolução os processos principais de coordenação, em especial seleção de parceiros e as características das relações, com destaque para as questões da reciprocidade e confiança. Quanto aos demais participantes de cada central (neste caso apenas as redes X, Y e Z) foi aplicado o questionário padrão, por vezes com a presença do pesquisador, e, em outras vezes, com entrega para devolução posterior.

3. O SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO: CONVIVÊNCIA DE GRANDES E PEQUENOS NEGÓCIOS

Este capítulo é composto de cinco itens. Inicialmente, no item 3.1, é feita uma caracterização geral sobre o setor de varejo e, em especial, o segmento de hipermercados e supermercados. Também neste item apresenta-se a evolução do segmento de supermercados, desde suas origens nos EUA e seus primeiros desenvolvimentos em território brasileiro, até os dias de hoje. A seguir, no item 3.2, é traçado um panorama geral do segmento em termos de sua evolução e desempenho econômico recentes. O item 3.3 é dedicado a questão da concentração do mercado supermercadista e suas especificidades no caso brasileiro, onde um pequeno grupo de grandes cadeias supermercadistas opõe-se a uma grande quantidade de pequenos estabelecimentos. O objeto deste trabalho foca sua atenção nos pequenos estabelecimentos supermercadistas e, portanto, são feitas algumas considerações a este respeito no item 3.4. Por fim, o fenômeno sobre o qual este trabalho se debruça, as centrais de negócios, recebe uma análise em destaque no item 3.5. Neste último item, é apresentada uma série de informações e análises sobre as centrais de negócios no Brasil e, em especial, no estado de S. Paulo.

3.1 Varejo e Supermercados – Caracterização Inicial

O setor de varejo pode ser caracterizado inicialmente pelas atividades de comércio e serviços, mas existe uma dificuldade de definição, pois este segmento possui vários subsetores com características próprias e não comparáveis entre si. O IBGE, por exemplo, define o varejo como um conjunto de atividades de comércio e serviço com as seguintes subdivisões:

- comércio de mercadorias
- transportes
- comunicações
- serviços pessoais e auxiliares
- atividades financeiras e governamentais.

Santos et al. (2005), dividem o comércio varejista em dois grandes setores: comércio de não-alimentos (lojas de departamentos, lojas de departamento de descontos, lojas de eletrodomésticos e eletrônicos e lojas de vestuários) e varejo de alimentos, auto-serviço (que operam com caixas denominados *check-outs*) e tradicionais (hipermercados,

supermercados e lojas de conveniência).

O varejo tem como funções básicas a procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição comercialização e entrega (SANTOS et al, 2005). Este setor, em termos de mão de obra, possui alta rotatividade, servindo-se de pessoas menos qualificadas em comparação com a indústria. Os autores ressaltam que, devido a esta característica, o comércio varejista serve como depositário da mão de obra expulsa da indústria em períodos de desemprego. Mas esta condição recentemente tem sido minimizada devido as atuais exigências de maior qualificação impostas pela concorrência mais acirrada, inclusive internacional, a qual o setor passou a ser exposto a partir dos anos 90.

Outra característica relevante é que este setor é um dos mais suscetíveis a variações de atividade econômica, principalmente aquelas relacionadas à renda disponível, nível de emprego e disponibilidade de crédito para o consumo.

Em termos de classificação, o setor supermercadista se insere dentro do varejo, definido também como o responsável pela transmissão dos bens da indústria ao consumidor. Nesta grande classificação e especialmente com relação aos bens de mercearia básica (alimentos, higiene e limpeza), são encontradas várias configurações de negócio, desde as mais simples, como bares, mercearias, padarias, passando por aquelas mais elaboradas, tais como lojas de conveniência, chegando-se finalmente aos supermercados.

Wilder (2003, p. 2), citando Rojo¹² apresenta uma classificação que divide o segmento supermercadista em dois subsectores: o varejo tradicional e o auto-serviço. As lojas tradicionais são aquelas onde existe a figura do vendedor no atendimento pessoal dos clientes. Quanto ao auto-serviço, trata-se de uma modalidade onde são comercializados principalmente gêneros alimentícios, organizados de modo a permitir ao cliente servir-se sozinho utilizando-se de carrinhos e sacolas fornecidos na entrada do estabelecimento. Outra importante característica do auto-serviço é a existência do *chek-out*, ou seja, um balcão com uma caixa registradora que permite o registro, soma de valores, conferência das compras e recebimento do pagamento. Já segundo a classificação encontrada em estudo realizado pelo SENAC (2002), dividem-se os supermercados nas seguintes modalidades:

Minimercados: mercearias com um *chek-out* ou caixa registradora na saída da loja, trabalham com uma variedade limitada, margens mais elevadas e são localizados em vizinhanças de grande circulação com área máxima de 250 metros quadrados.

Supermercados compactos: operam através do sistema de auto-serviço com

¹² ROJO, F.J. G. **Supermercados no Brasil**: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 1998. 175 p.

dois a quatro *check-outs*, áreas de loja entre 250 e 1.000 metros quadrados e linha completa de produtos, mas sem grande variedade. Totalizam 7 mil itens no máximo, distribuídos nos segmentos de alimentos frescos, mercearias e produtos de higiene e limpeza. São chamados também de supermercados independentes, pelo fato de pertencerem normalmente a empresários independentes.

Supermercados convencionais: são de porte médio com venda concentrada nos mesmos produtos oferecidos nos supermercados compactos e maior quantidade de itens. Estes supermercados trabalham com áreas de loja entre 1.000 e 5.000 metros quadrados, e operam com 8 a 30 *check-outs*. Estas características estão normalmente associadas às lojas pertencentes aos grandes (Pão de Açúcar, Carrefour, Walt Mart) e médios grupos (Jaú Serve, Bretas, Zafari, Savegnago) no Brasil.

Hipermercados: Também ligados normalmente a grupos de maior porte, possuem áreas de loja superiores a 5.000 metros quadrados, chegando a 10.000 metros quadrados, com grande variedade de itens (em torno de 50.000). Vendem alimentos e produtos de higiene e limpeza, mas também, e com ênfase especial, produtos não alimentícios tais como eletrodomésticos, vestuário e artigos para o lar. Operam os hipermercados com mais de 30 *check-outs*.

Numa classificação ainda mais completa, a ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados divide os supermercados com base em vários critérios. Algumas destas modalidades estão listadas no Quadro 11 abaixo:

Quadro11 - Critérios de classificação de supermercados - ABRAS

<i>Formato de Loja</i>	<i>Área de Vendas (m2)</i>	<i>No médio de itens</i>	<i>% de vendas não-alimentos</i>	<i>Número de caixas</i>	<i>Seções</i>
Supermercado compacto	300-700	4.000	3	2-6	Mercearia, hortifrutigranjeiros, carnes e aves, frios e laticínios, bazar.
Supermercado convencional	700-2.500	9.000	6	7-20	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios.
Superloja	3.000-5.000	14.000	12	25-36	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, têxtil, eletrônicos.
Hipermercado	7.000-16.000	45.000	30	55-90	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, têxtil, eletrônicos.

Fonte: ABRAS

Uma classificação mais reduzida é aquela existente no site da Associação Paulista de Supermercados – APAS, onde se define o supermercado como:

“...o estabelecimento comercial de auto-serviço de no mínimo 250 m² de área de vendas, dois check-outs e cinco seções bem definidas, como, por exemplo, mercearia, higiene e limpeza, perecíveis, bazar,, etc.” (APAS, 2010)

Segundo o estudo do SENAC (2003), o setor de varejo (no qual se inserem as atividades supermercadistas), é definido como um conjunto de atividades comerciais que envolvem venda de produtos e serviços diretamente ao consumidor final e se reveste de grande importância para a economia como um todo, sendo responsável por expressiva participação na geração de emprego e renda. No Brasil, e no segmento varejista, os supermercados atuam basicamente na comercialização de produtos alimentícios, bebidas e artigos de limpeza e higiene, com alto giro e margens reduzidas, competindo fortemente em preço. Este segmento tem apresentado um desenvolvimento destacado ao longo das últimas décadas. Segundo Wilder (2003), no final dos anos 90, o setor supermercadista era responsável por mais de 80% das vendas de bens de consumo diário sendo que, segundo dados do IBGE (2002), movimentaram mais de R\$ 100 bilhões em vendas no ano de 2002, o que, segundo Saab & Gimenez (2000), representava na época 6,1% do PIB do Brasil. Para se

ter idéia da relevância deste segmento, o setor de fabricação de eletroeletrônicos, nesta mesma época, possuía uma participação no PIB da ordem de 4,9%.

Outro aspecto importante a ser ressaltado é o grande poder de geração de empregos do setor supermercadistas, em comparação com outros não menos importantes como os setores automotivo e eletroeletrônico, porém mais intensivos em capital e, portanto com menor poder de geração de empregos diretos. De acordo com os dados divulgados pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE) no jornal Valor Econômico (2003), o total de pessoas empregadas no setor de supermercados era significativo já nos anos 90, inclusive apresentando um crescimento de 7,7% de 1993 a 2002, passando de 282.129 para 303.925 trabalhadores. Por outro lado, considerando a variável espaço físico, o número de trabalhadores apresentou queda. A quantidade de empregados para cada 100 metros quadrados, caiu 19,2% no mesmo período, em 1993 a relação de empregados por 100 metro quadrado passou de 7,2 para 5,8 para cada 100 metros quadrados em 2002. Quanto ao número de funcionários por loja, também se registra uma queda de 82 funcionários/loja para 78 funcionários/loja entre 1993 e 2002. Estes números revelam um aumento do ritmo de trabalho e responsabilidade dos trabalhadores, ocasionado por fusões e aquisições, um reflexo do processo de concentração do setor que ganha força a partir dos anos 90.

Uma característica importante, revelada no trabalho do SENAC (2002), é que o segmento representado pelos supermercados tem se desenvolvido de forma acelerada ao longo das últimas décadas, a despeito das inúmeras crises e instabilidades sofridas pela economia brasileira. Uma das razões para isso, segundo o estudo, reside no fato de que uma grande parcela dos produtos oferecidos pelos supermercados (alimentos, higiene e limpeza), serem produtos de consumo essencial, com demanda menos elástica e, portanto, menos vulnerável a oscilações de renda disponível para o consumo, como o setor de eletroeletrônicos e vestuário. Assim, mesmo em tempos de crise, se observa crescimento menor, porém positivo de vendas deste segmento.

Quanto à organização e articulação institucional do setor supermercadista no Brasil, esta se dá, a exemplo de outros setores econômicos, sob a forma de uma entidade nacional estruturada sob a forma de associação – a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS. Criada em 1968, possui sua sede em São Paulo (SP), mantendo um escritório em Brasília, o que mais uma vez demonstra a relevância do estado para o setor. A ABRAS, entre outras ações, publica uma revista setorial (Super - Hiper) que, em sua edição de abril publica o Ranking ABRAS um censo do setor amplamente utilizado. A ABRAS reúne, segundo as

últimas informações, 78 mil pontos de venda de estabelecimentos supermercadistas, o que, de acordo com a última pesquisa ranking ABRAS, representava cerca de 500 empresas supermercadistas no Brasil. A exposição deste número é importante, pois nota-se que a cobertura da ABRAS em termos de número de afiliados ainda é inferior ao total de estabelecimentos supermercadistas existentes no país. Algumas conversas informais, realizadas com supermercadistas do estado de S. Paulo por ocasião do desenvolvimento deste trabalho, fornecem uma estimativa de cobertura sem muita precisão variando em torno de 30 a 60%, isto é, do universo existente de estabelecimentos supermercadistas, apenas em torno de 30% a 60% se encontram devidamente associados a ABRAS e suas filiadas estaduais, ficando excluídos principalmente os supermercados de menor porte. Em todo caso, constata-se a existência de uma cobertura ainda distante dos 100%. A cobertura abaixo de 100% se reproduz logicamente no âmbito estadual, inclusive no estado de S. Paulo, com algumas implicações no que tange à dinâmica das centrais de negócios que será objeto de relato em maior detalhe mais a frente.

A ABRAS desenvolve a sua atuação pelo país através de 27 associações estaduais filiadas. No caso do estado de S. Paulo, é representada pela Associação Paulista de Supermercados - APAS. Criada em 1971, e como várias outras entidades de classe, a APAS tem definida como sua principal função a de servir como interlocutor junto ao poder público, executivo, legislativo e judiciário, além de outras instituições (órgãos de defesa do consumidor, empresas de pesquisa) e outras organizações (fornecedores), das demandas do setor supermercadista do estado de S. Paulo. Dispõe de uma estrutura de apoio aos supermercadistas do estado, especialmente nas áreas jurídica, tributária, contábil e empresarial.

Tal como a ABRAS, a APAS mantém uma estrutura física e de pessoal na capital do estado, onde se desenvolvem uma série de atividades, desde reuniões e eventos, realizados em salas e centro de convenção próprios, até a prestação de uma série de serviços tais como treinamento de mão de obra e gestão e operação de supermercados (escola APAS), elaboração e divulgação de indicadores e informações atinentes ao setor, assessorias diversas nas áreas de jurídica, finanças, marketing, recursos humanos e operações, realização e apoio em feiras do setor e redação de uma revista mensal (Revista Supervarejo). Dentro de uma prática de descentralização, a APAS mantém dez regionais distribuídas pelo estado, cada uma com estrutura física mínima onde se reproduzem os mesmos serviços e apoios. Uma ação constante de captação de novos associados demonstra a ausência de cobertura por parte da entidade, sobre o total de estabelecimentos existente no estado.

3.2 Panorama geral

Historicamente, o formato de varejo denominado supermercado consolida-se a partir dos anos 50, quando o tradicional comércio de varejo constituído por pequenos estabelecimentos especializados – açougues, empórios, quitandas, e mercearias - passa a ceder espaço a uma modalidade de comercialização de bens baseada no auto-serviço. Assim, sai de cena o atendimento pessoal e de balcão, empreendido pelos pequenos comerciantes e se estabelece um sistema onde o consumidor sozinho escolhe as mercadorias e transporta as mesmas para o local de pagamento, dispensando assim a assistência dos empregados.

Alguns autores registram que a origem desta grande mudança se dá como resultado da Grande Depressão econômica ocorrida nos Estados Unidos no início da década de trinta. Nesta grande crise, o poder aquisitivo dos consumidores, em função do desemprego em massa da grande crise, diminui de maneira acentuada e o comércio, especialmente o de alimentos, se vê diante da necessidade de se adaptar a realidade da crise. O caminho para isso foi enxugar os custos do negócio, passando a operar em galpões onde antes funcionavam fábricas, em lugares mais afastados do centro das cidades (usufruindo assim de aluguéis mais baratos). Nestes locais, as mercadorias eram expostas em prateleiras e escolhidas pelos próprios clientes (economizando-se assim o custo dos empregados que antes faziam este serviço) que as transportavam para um local diante de uma máquina registradora, onde o pagamento era efetuado e a transação concluída. Esta forma de comercialização, posteriormente denominada de *self-service* (auto-serviço), rapidamente ganhou espaço devido às vantagens sobre a forma tradicional, proporcionando menor custo de mão de obra e maior giro de mercadorias.

Wilder (2003) observa que, além da crise econômica que gerou a perda de competitividade do varejo tradicional (atendimento de balcão), outro fator, ligado às novas tecnologias de embalagem de alimentos (pré-empacotamento e enlatamento), contribuiu para o surgimento do formato de auto-serviço. Com a chegada da mercadoria previamente embalada, as atividades de pesagem e organização do armazenamento tornam-se mais simples, liberando parte da mão de obra destas atividades e reduzindo o custo de operação do estabelecimento supermercadista.

O modelo de mais baixo custo de operação, que permitia aos comerciantes a prática de preços mais sintonizados com o poder aquisitivo da população, passa por um aprimoramento, com estas lojas de auto-serviço cada vez mais competitivas frente ao comércio tradicional. A linha de produtos passou a se diversificar a partir dos anos quarenta e,

em meados dos anos 50, o modelo supermercadista já se constituía, pelo menos nos EUA, num modelo consolidado e em franco desenvolvimento, tanto em grandes concentrações urbanas, onde teve seu início, como no interior do país anos depois.

Com o fim da Segunda Grande Guerra, tem início a hegemonia política e econômica americana por todo o mundo. No Brasil, a, até então, forte influência européia é substituída pelos padrões americanos que, no caso do varejo, se manifestam através do modelo de comercialização supermercadista. Contudo, no caso brasileiro e ao contrário do ocorrido nos EUA, cujo público alvo inicial era constituído pelas classes de renda mais baixa, a clientela inicialmente se constituiu de classes mais abastadas dos grandes centros urbanos, especialmente na cidade de São Paulo. É neste centro urbanos que se verifica o surgimento dos primeiros supermercados, dentre os quais, os grupos Sirva Bem e Americano em 1953 e Peg-Pag em 1954 e, na década de 60, o grupo Pão de Açúcar. Belik (2005) afirma que o sistema de vendas através de supermercados se inicia efetivamente na década de 50 e adquire predominância através dos seguintes instrumentos de gestão:

- departamentalização
- auto-serviço
- organização e gestão de recursos humanos
- baixa margem com alta rotação de estoques

Ao invés de se consolidar como comércio voltado para economia familiar a preços populares, tal como se deu nos EUA, o varejo supermercadista no Brasil desenvolveu-se inicialmente através de um posicionamento onde predominavam os conceitos de sofisticação e funcionalidade. O público menos abastado passaria a ser atendido num segundo momento. Somente depois de se firmar junto às classes média e alta nas grandes cidades é que os supermercados passaram a atender às classes menos abastadas, avançando também em termos espaciais em direção ao interior. (WILDER, 2003).

A década de sessenta assiste a consolidação definitiva do modelo de varejo supermercadista de auto-serviço, especialmente na distribuição de alimentos. Ocorre a inauguração do primeiro hipermercado na França iniciando uma nova fase para o setor com a comercialização cada vez maior de produtos não alimentícios, concorrendo abertamente com os *shoppings centers*. Esta variedade, segundo Ghisi (2006), gera um novo fator de atração do consumidor, ao lado do preço: a conveniência, na medida em que, a partir deste momento, ao lado de gêneros alimentícios, pode ser encontrada uma ampla variedade de outros produtos que antes eram adquiridos em estabelecimentos distintos.

As décadas de sessenta e setenta no Brasil trazem consigo o surgimento e

consolidação de grandes grupos supermercadistas nacionais. De acordo com Belik (2005), é a partir de 1968 que o setor de supermercados passa a ser reconhecido como uma categoria específica do varejo. Inicialmente estes grupos se caracterizam pela origem doméstica. Nascidos da iniciativa de empreendedores nacionais, estes grupos, entre os quais podem ser destacados os grupos Sendas, Pão de Açúcar, Paes Mendonça e Bompreço, aumentam significativamente o número de lojas, assumindo uma cobertura geográfica crescente.

Um impulso para esta evolução expressiva é registrado em Wilder (2003) e Belik (2005). Estes autores observam a mudança da legislação tributária no setor. Até meados dos anos 60 o imposto cobrado era o IVC (imposto sobre valor adicionado) cujas altas alíquotas incidiam em cascata e incentivavam a sonegação no varejo. Contudo, o varejo tradicional levava vantagem sobre os supermercados nesta sonegação, pois os supermercados, mais profissionalizados, registravam suas vendas mecanicamente nos seus *check-outs*, facilitando a fiscalização. Em 1968 é instituído o ICM que substitui o IVC. Este imposto passa a incidir apenas sobre o valor adicionado, gerado em cada fase da circulação das mercadorias. Com isso, houve uma redução das alíquotas para os supermercados, conferindo-lhes maior competitividade frente ao varejo tradicional. Isto deu o impulso definitivo ao modelo supermercadista no Brasil, com um expressivo aumento no número de lojas sendo que “em 1966, havia 922 supermercados, aumentando para 2.936 em 1970”. (WILDER, 2003 p. 4). Este crescimento acabou por colocar o varejo supermercadista com uma participação de 86% no total das vendas de alimentos.

Em 1971 é inaugurada a primeira loja de grande porte – 3.500 metros quadrados de área de vendas – do grupo Peg-Pag em São José dos Campos (SP), já com restaurante, área de eletrodomésticos, têxteis e presentes, além de agência bancária. Configurava-se assim o primeiro caso de loja supermercadista com a concepção de hipermercado. Mas, em termos de área tradicional de hipermercado, o exemplo mais clássico é o supermercado Jumbo na grande S. Paulo com 35.000 metros quadrados de área total e 6.500 metros quadrados de área de vendas, comercializando mais de 50 mil itens.

O caráter nacional e localizado do setor supermercadista brasileiro começa se modificar em 1975, com a chegada do grupo Carrefour em S. Paulo. A partir deste momento o modelo hipermercado adquire maior desenvolvimento. Já em 1979 tem início o modelo *hard discount* com o grupo AUDI de Joinville (SC), caracterizado por uma variedade mais reduzida de itens e preço baixo.

A automação do setor tem início com a introdução de caixas registradoras eletrônicas nas unidades da cadeia de supermercados Real (posteriormente adquiridos pelo

Walt-Mart). Com este equipamento passa-se a digitar além do código do produto, o seu preço existente na embalagem, o que possibilita um maior controle sobre o volume comercializado de cada mercadoria, bem como um maior controle de estoques e compras.

A década de 80 trouxe para o setor uma série de desafios representados pela hiperinflação, que apresenta o seu auge após o fracasso do plano cruzado em 1986. A despeito da turbulência econômica representada pela inflação e pela sucessão de planos heterodoxos mal sucedidos aplicados pelo governo, o setor continua em desenvolvimento. É neste mesmo ano que se tem o primeiro registro de um produto com código de barras, dando um grande impulso à automação comercial.

Com o advento do plano Real em meados dos anos 90, o setor supermercadista apresentou mudanças significativas para se adequar à nova realidade macroeconômica de preços estabilizados. A década se inicia sob o signo do plano Collor e seu confisco monetário, que descapitalizou bastante o setor. Com o Plano Real, os estabelecimentos supermercadistas, a exemplo de outros setores, deixaram de se beneficiar do contexto inflacionário onde podiam comprar à prazo e vender a vista e aplicar no mercado financeiro a diferença. Assim, segundo Santos *et al* (2005), as estratégias de simples remarcação de preços e predomínio de resultado financeiro sobre o operacional, que vigoraram nos anos de inflação alta da década de 80, perdem sua razão de ser em um contexto de estabilização de preços e dão lugar para as estratégias articuladas de redução de custos e preços e melhoria da gestão. A solução diante dos novos tempos foi voltar-se para a operação do negócio, buscando extrair da eficiência operacional os ganhos anteriormente obtidos no mercado financeiro. Os supermercados também precisaram adaptar-se aos novos hábitos dos consumidores que passaram a efetuar compras frequentes e com menor valor. A razão para isso é que, com a estabilização de preços, houve um aumento da renda, com compras mais espaçadas no mês sem o risco de perda do poder aquisitivo.

Com relação aos produtos alimentares consumidos, Wilder (2003) observa um aumento no consumo de bens pré-preparados, em detrimento de alimentos mais tradicionais como arroz, feijão, etc. A maior frequência de compras e a possibilidade de comparação entre lojas pelos consumidores também gerou maior exigência em termos de preço e qualidade. Já Santos *et al* (2005) observam como característico desta época a entrada de participantes externos e, com eles, a implantação de concepções mais modernas de operação. Tem início a disputa pelo consumo das classes mais pobres cuja demanda reprimida começa a ser atendida de maneira mais efetiva. Em 1995 se dá a chegada de outro grande *player* do setor, o Walt Mart, que inaugura em São Caetano, grande S. Paulo, uma unidade de clube de compras

denominado Sam's Club.

Santos *et al.* (2005), chamam a atenção para uma série de modificações no setor de varejo em geral, e que de certa forma foram uma resposta, não só restrita ao setor varejista, às mudanças trazidas pela estabilização da economia brasileira nos anos 90. Dentre estas mudanças, podem ser destacadas as seguintes:

- troca de controle das principais redes de varejo
- fechamento de lojas menos rentáveis e reforma das existentes
- redução do número de funcionários e níveis hierárquicos
- profissionalização da administração (gerenciamento por categorias e troca eletrônica de dados)
- abertura ao mercado de capitais
- maior grau de utilização de automação comercial
- maior atenção às informações sobre o cliente final
- mudança de enfoque do lucro financeiro para o lucro operacional.
- implantação de instrumentos de planejamento e aperfeiçoamento no controle de custos
- maior número de itens em média (de 1.300 itens para uma média de 5 a 10 mil itens comercializados nos supermercados e 50 mil nos hipermercados)

Entre as décadas de 70 e 90, gerada por um processo de reestruturação e concentração nos mercados varejistas dos países desenvolvidos, ocorre a entrada do capital estrangeiro no setor supermercadista. Também é observado um avanço em direção à periferia, com lojas num modelo mais enxuto, com menos produtos perecíveis e serviços de empacotamento nos *check-outs*. Com relação ao ingresso do capital internacional, este ocorre através de investimentos diretos, aquisições e participações estratégicas. Em termos de investimentos diretos, o primeiro exemplo foi o grupo francês Carrefour em 1975, que trouxe uma nova forma de gestão onde cada loja atuava de maneira autônoma quanto aos estoques, oferta de produtos e negociação com fornecedores. Mais recentemente, em meados dos anos 90, a entrada do grupo americano Wal Mart é outro exemplo de investimento no setor. Em termos de aquisições, registra-se, por exemplo, o grupo BOMPREGO, adquirido pelo grupo holandês Royal Ahold e também a vinda o grupo português SONAE com várias aquisições (rede Josepar e supermercados Cândia, por exemplo). Finalmente, o principal exemplo das participações estratégicas minoritárias é a participação do grupo francês Casino no grupo Pão de Açúcar.

Os grupos internacionais passam a ocupar posição importante no segmento

supermercadista brasileiro que, a partir desta época, começa a apresentar um índice de concentração mais acentuado. De acordo com Martinelli (2002), estes grandes grupos foram atraídos por condições favoráveis da economia brasileira neste período: inflação estabilizada a partir de meados da década de 90, abertura comercial, incremento do potencial de consumo e saturação dos mercados mais desenvolvidos. Além destas razões internas, outras razões mais ligadas às transformações no ambiente de negócios dos países desenvolvidos são apontadas por Saab e Gimenez (2000), como, por exemplo, uma relativa saturação nos mercados desenvolvidos o que obrigou os grandes grupos a redirecionar suas estratégias de expansão, voltando-se para os mercados emergentes.

Ainda de acordo com Saab e Gimenez (2000), nos anos 2000, a entrada de grandes grupos internacionais no mercado nacional continua se dando por duas vias – construção de lojas próprias (Wal-Mart) e aquisições de empresas já existentes (aquisição das filiais nacionais dos grupos portugueses Sonae e Jerônimo Martins). Por outro lado, os grupos nacionais de grande e médio porte também passam a se movimentar para fazer frente aos grupos internacionais, iniciando um processo de expansão especialmente por aquisições de redes já instaladas. De todo modo, o processo de internacionalização continua a avançar neste período, prova disto são as várias aquisições registradas, como por exemplo, a do grupo Bom Preço pelo grupo holandês Royal Ahold, que já possuía participação na rede de 50% e que, a partir de junho de 2000, assume integralmente seu controle acionário. Desta forma, em 2000, das sete maiores empresas supermercadistas no Brasil, apenas o grupo Sendas, não possuía qualquer participação internacional, e, mesmo este, acabaria por ser absorvido pelo grupo Pão de Açúcar posteriormente.

Já no final da década de 90 e início dos anos 2000, observa-se uma mudança importante no comportamento do consumidor que, com a inflação estabilizada, passa a diminuir a quantidade de compras e aumentar a sua frequência, passando a comprar mais em lojas mais próximas de seu domicílio.

Em termos de faturamento do setor, fica evidente a estreita correlação existente entre o nível de renda da população trabalhadora e a evolução de vendas do setor supermercadista. Segundo dados do IBGE em sua Pesquisa Mensal do Comércio de novembro de 2003, o setor de hipermercados e supermercados apresentava uma queda de volume de vendas da ordem de 5,59% no período janeiro–novembro de 2003, em comparação com o mesmo período de 2002. Dados divulgados pela ABRAS na imprensa (jornal Valor Econômico) mostram um declínio no valor real de vendas (descontada a inflação), em 2003, também acentuado de 4,8%, (a maior queda do setor varejista, que apresentou queda de 3,6%,

neste período), refletindo o desaquecimento da economia brasileira neste período com elevados índices de desemprego e queda de renda. Isso fez com que os consumidores passassem a comprar menos e buscar itens mais baratos reduzindo o valor de vendas. Por outro lado, o aumento real de preços administrados e tarifas públicas, tais como energia elétrica, pedágio, gás, telefonia, etc., também desempenhou um papel importante, pois parte maior da renda da população passou a ficar comprometida com estes gastos. Para exemplificar, e de acordo com informações fornecidas pela ABRAS, de janeiro de 2000 a dezembro de 2003, a energia elétrica residencial subiu 105,3% contra alta de 40,3% do IPCA no mesmo período.

No início de 2004, a recuperação da economia ainda era uma incógnita para o setor supermercadista, mas os pequenos e médios estabelecimentos, devido às vantagens de preço, crédito informal e conveniência, apresentavam melhores resultados nas regiões mais afastadas e da periferia, onde os grandes grupos não conseguiam chegar. Um reflexo da baixa atividade econômica neste ano foi o impulso maior às marcas próprias nas grandes cadeias.

O ano de 2005 começa com melhores perspectivas, conforme informações divulgadas pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2005; 2006), sendo que as vendas reais dos supermercados no Brasil foram superiores em 0,7 % em relação ao ano anterior.

O ano de 2006 foi de estabilidade para o setor supermercadista refletindo um cenário geral de estabilidade nos níveis de consumo no Brasil. Segundo dados de um estudo coordenado por Lukianocenko (2007) para a ABRAS, houve um aumento real de 0,6% no faturamento do setor em relação ao ano anterior. Este faturamento representava à época uma soma equivalente a 5,3 % do PIB brasileiro, uma pequena diminuição em relação a 2005 quando o setor representava 5,5% do PIB. Uma das razões do pequeno aumento no faturamento no setor em 2006 se deve a manutenção de preços médios em níveis baixos, mesmo tendo em vista um aumento no volume de vendas da ordem de 5,3% (LUKIANOCENKO, 2007). Por exemplo, com relação a uma cesta de 35 itens de produtos básicos, registrou-se no período uma redução de 0,78% nos preços (LUKIANOCENKO, 2007).

Mesmo com a recuperação da atividade econômica, o setor supermercadista sofria com a queda nos preços dos alimentos, o que reduzia o seu faturamento. Isto revela uma interessante condição revelada pelo fato de os alimentos representarem participação importante no faturamento do setor supermercadista. Isso expõe este setor às condições desfavoráveis, por ocasião de diminuições cíclicas nos preços destes produtos, o que faz com

que o faturamento do setor sequer acompanhe a inflação no período.

Em 2007 ocorre uma inflexão importante. Reflexo de uma conjuntura favorável vivida pelo Brasil neste ano, o faturamento do setor deu um salto de 6% sobre o ano anterior (crescimento real). Na primeira metade do ano de 2007, o setor supermercadista se encontrava otimista com as suas perspectivas de desempenho. Em termos de faturamento, foi registrado um crescimento no primeiro trimestre de 2007 da ordem de 7%, em relação ao mesmo período do ano anterior, quase o dobro das previsões da ABRAS feitas anteriormente (LUKIANOCENKO, 2007). Nos dois anos anteriores, houve bom desempenho em volume de vendas, mas não em termos de faturamento. Em parte, este bom desempenho derivava das boas condições apresentadas pela conjuntura econômica internacional, com reflexos no contexto nacional, especialmente no que tange ao crescimento do crédito e da renda média da população. A expansão geral do crédito no Brasil, com maiores volumes e maiores prazos ao lado de uma recomposição do poder de compra da população, especialmente as classes C e D E, fez com que se elevasse o valor das compras médias e aumentasse a frequência de idas ao supermercado, proporcionando uma melhora geral no desempenho do setor.

Além de uma expansão significativa, a maior dos últimos dez anos, segundo Hilário (2008), o crescimento de 2007 no setor supermercadista, foi percentualmente um crescimento superior ao do PIB brasileiro no mesmo período (5,4%), fazendo com que a participação do setor supermercadista no PIB de 2007 tenha chegado a 5,2%.

Segundo Hilário (2008), quanto ao expressivo aumento no faturamento em 2007, as razões mais evidentes seriam:

- aumento no preço dos alimentos
- melhoria real de renda da população e aumento da massa salarial
- aumento do investimento das empresas com diminuição do desemprego
- aumento da oferta de crédito

Um fator adicional, colocado por Hilário (2008), foi um movimento considerável de fusões e aquisições, com redes de atacado Atacadão e Assai adquiridas respectivamente pelo Carrefour e CBD (Pão de Açúcar) e que passaram a somar para o setor um faturamento que não era contabilizado anteriormente.

De todo modo, e considerando uma perspectiva mais ampla, Hilário (2008) observa que, mais especificamente no período de 1990 a 2008, o crescimento do faturamento do segmento supermercadista acumula uma variação positiva da ordem de 34%. Contudo, o mesmo autor observa que a lucratividade do setor não se comportou da mesma forma. Na verdade, o que se observa foi uma leve diminuição da participação dos lucros sobre o

faturamento, pois, em 2006, esta participação era da ordem de 1,75% e, em 2007, se restringe a 1,67% do faturamento. Uma possível razão para isso é um aumento nos custos e investimentos realizados no período. Contudo, no biênio 2008/2009, este índice sofre sensível melhora, com taxas de lucro de 2,12% e 2,3% respectivamente, o que demonstra um aumento de eficiência logo a seguir.

Se no quesito faturamento, houve estabilidade em outros critérios de desempenho como área de vendas e total de *check-outs*. As taxas de crescimento em 2006 são mais expressivas com 2,4 % para a primeira e 3,6% para o segundo. A propósito, o maior índice de crescimento de *check-outs* em relação ao crescimento da área de vendas revela a melhora de um importante índice de desempenho operacional do setor, o índice de área média de vendas/*check-outs*. No caso das 20 maiores empresas, por exemplo, Lukianocenko (2007) informa que enquanto em 2005 essa relação era de 134 metros quadrados por *check-outs*, em 2006 ela aumenta para 136 metros quadrados por *check-outs*. Em 2007, esta tendência continua chegando-se a 148 metros quadrados. As razões que possibilitaram esta melhora seriam:

- melhor tecnologia
- melhoria de processos de gestão
- abastecimento mais rápido de gôndolas
- avanços na logística
- aumento na produtividade dos *check-outs*.

Além da análise do setor em termos de evolução e principais acontecimentos, um corte analítico em termos operacionais, efetuado por Lukianocenko (2007) e Hilário (2008), merece ser mencionado. No estudo realizado por Lukianocenko em 2007, referente a 2006, são tratados fatores e tendências operacionais, tais como a natureza do sortimento, os meios de pagamento, a evolução dos recursos humanos, serviços realizados, diversificação de negócios, equipamentos, etc.

Quanto ao sortimento, é observada uma tendência de crescimento da participação no faturamento de produtos denominados não-alimentos (bazar, eletroeletrônicos, têxteis e móveis e combustíveis) ao custo de uma diminuição percentual dos dois outros grandes grupos de produtos, os chamados perecíveis (frios e laticínios, açougue, hortifrutti, padaria e confeitaria, comida pronta e peixaria) e os produtos de mercearia (mercearia líquida, mercearia seca, higiene e perfumaria e limpeza caseira). Este crescimento, iniciado em 2005, se deve a representatividade das maiores redes, cuja maior área permite esta movimentação. Segue abaixo a consolidação destas informações na Tabela 1:

Tabela 1 – Evolução da participação no faturamento de perecíveis, mercearia e não-alimentos.

<i>Seções/Participação Ano</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>
Perecíveis	34,1 %	33,0 %
Mercearia	45,3 %	44,5 %
Não-alimentos	19,8 %	21,5 %

Fonte: Adaptado de Lukianocenko, 2007.

Percebe-se que o avanço dos não alimentos se dá especialmente com uma diminuição na participação de perecíveis, o que, segundo especialistas consultados no estudo da ABRAS, se deve a duas razões básicas:

- No *mix* de perecíveis o expressivo crescimento do consumo de itens de menor valor agregado (produtos a granel, salsichas, empanados e hambúrgueres).
- O fato de 2006 ter sido ano de copa do mundo, quando os televisores tornam-se produtos com demanda acentuada e venda parcelada, o que compromete a disposição para o consumo de itens perecíveis com maior valor agregado .

Ainda com relação ao sortimento, verifica-se um aumento da participação nas vendas de marcas próprias sobre o faturamento total (de 4,7% em 2005 para 5% em 2006) e de produtos importados, reflexo da apreciação do real em relação ao dólar, o que fez com que 52% de um total de 258 empresas entrevistadas tenha informado que possuíam itens importados, enquanto que, no ano anterior, este percentual se limitou a 37%. (LUKIANOCENKO, 2007).

No quesito formas de pagamento, o setor supermercadista não difere muito de outros setores, onde se assiste um aumento da participação da modalidade de pagamento através de cartões, com três formas principais de utilização: cartões de crédito terceiros, cartões de crédito próprio e cartões de débito. Estas formas, juntas, representaram 50,5% do total de pagamentos em 2005, passando para uma participação de 52,8% deste total no ano seguinte. Em 2006, além do pagamento via cartões, os demais meios de pagamento se distribuíram entre dinheiro (28,2%), que permanece como modalidade principal (mesmo estando em declínio desde 2005), o cheque pré-datado (7%) que começa dar lugar ao cartão de crédito, tíquete refeição (6,2%), cheque à vista (3,8%), que cede participação para a modalidade cartão de débito, e outros (1,2%).

Um dado importante, relacionado com a prestação de serviços, se refere as vendas realizadas através de entrega à domicílio ou internet e sua participação no faturamento

na amostra analisada pelo estudo em Lukianocenko (2007). Mesmo tendo crescido de 0,9% do faturamento em 2005 para 1,2% em 2006, ainda permanece com uma participação modesta, o que ressalta a importância da compra pessoal e, portanto, do fator localização como um fator ainda chave na análise do setor.

Por fim, no que tange a informatização e logística, dentre uma amostra de 500 empresas, o estudo constatou que, em 2006, quase a totalidade das mesmas declarou possuir frentes de caixa automatizadas e 252 declararam também estar operando com o sistema ERP, integrando frente de caixa, retaguarda e administração em geral. Desta mesma amostra, uma ampla maioria também declarou possuir centros de distribuição (80%) e frota de caminhões própria (69,2%).

Já Hilário (2008) destaca alguns aspectos de eficiência relacionados com as 300 maiores empresas do setor. Estes índices de desempenho relacionam o faturamento com número de funcionários, com número de check-outs e por metro quadrado de vendas e são expostos na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 - Índices de eficiência das 300 maiores de acordo com o ranking ABRAS/2008*

<i>R\$</i>	<i>Fat./funcionário</i>		<i>Fat./check-out</i>		<i>Fat./m2</i>	
	<i>Ano</i>	<i>Mês</i>	<i>Ano</i>	<i>Mês</i>	<i>Ano</i>	<i>Mês</i>
1 ^a a 5 ^a	268.667	22.389	2.179.344	181.612	13.661	1.138
201 ^a a 300 ^a	156.042	13.003	1.023.812	85.318	8.732	728
Média/2007	223.558	18.630	1.815.577	151.298	13.557	1.130
Média/2006	205.335	17.111	1.548.705	129.059	12.333	1.028

Adaptado de Hilário (2008)

* dados referentes ao ano de 2007

Hilário (2008) registra uma melhoria média da eficiência do setor em 2007, em comparação com o ano anterior, por exemplo, a média de faturamento por funcionário das 300 empresas pesquisadas passou de R\$ 205,3 mil em 2006 para R\$ 223,5 mil em 2007, um crescimento nominal de 9% e real de 5,7% (considerando a inflação no mesmo período, medida pelo IPCA de 2006, de 3,14%). Por outro lado, e de acordo com a tabela acima, fica também evidente a diferença de eficiência (nos três critérios) entre os cinco maiores estabelecimentos e uma amostra dos estabelecimentos de menor porte, representada pelas 100 últimas posições do Ranking ABRAS. De fato, os números indicam que os maiores estabelecimentos, devido ao seu maior porte (portanto, maior poder de fogo em termos

financeiros), realizaram investimentos que resultaram em maior produtividade e ganhos de escala com incremento no fluxo de clientes (HILÁRIO, 2008). Para o ano de 2009, Hilário (2010) relata que estes mesmos dados revelam a mesma situação, com evolução geral da eficiência, porém mantendo-se a diferença de desempenho entre grandes e pequenos, como demonstra a Tabela 3.

Tabela 3 - Índice de eficiência das 300 maiores de acordo com o ranking ABRAS/2010*

R\$	Fat./funcionário		Fat./check-out		Fat./m2	
	Ano	Mês	Ano	Mês	Ano	Mês
1 ^a a 5 ^a	297.32	24.753	2.598.243	216.520	16.117	1.345
201 ^a a 300 ^a	180.919	15.077	1.287.447	107.287	10.901	908
Média/2009	250.947	20.912	2.180.788	181.732	16.048	1.337
Média/2008	235.286	19.607	2.007.370	167.281	15.260	1.272

Adaptado de Hilário (2010)

* dados referentes ao ano de 2009

Esta diferença de desempenho também se evidencia a partir de outro recorte analítico efetuado por Hilário (2008), no qual são separadas, dentre as 300 maiores empresas, as 20 maiores das 280 restantes, destacando-se em especial três dimensões de desempenho: evolução real do faturamento, evolução da área de vendas por loja e evolução da área de vendas por *check-outs*. Com relação ao biênio 2006-2007, houve um desempenho positivo do setor, com um aumento real de vendas da ordem de 19%. Mas este aumento foi distribuído de maneira desigual, pois as 20 maiores empresas apresentaram evolução de 20 %, enquanto que as 280 empresas restantes evoluíram abaixo da média, no montante de 14%. No quesito área de vendas por loja, que revela a evolução do porte médio das lojas do setor, a situação se inverte, com o aumento médio das 300 empresas do setor de 7,2% se referindo exclusivamente as 280 menores empresas, que apresentaram um aumento de 7,6%, sendo que as 20 maiores perderam em tamanho médio (-0,4%). Já quanto às vendas por *check-outs*, observa-se uma evolução de 6,3% para as 300 empresas, com 8,8% para as 20 maiores e apenas 1% para 280 restantes. Estas informações estão resumidas na Tabela 4 abaixo:

Tabela 4 – Evolução de índices de desempenho do setor supermercadista

Empresas/Critérios de Desempenho	Variação Faturamento real 2006-2007 (%)	Var. Área média (m2) de vendas/ loja 2006-2007 (%)	Var. Área média (m2) de vendas/ check-outs 2006-2007 (%)
300 maiores	19	7,2	6,3
20 maiores	20	-0,4	8,8
280 outras	14	7,6	0,9

Fonte: Adaptado de Hilário (2008)

Hilário (2008) observa em seu estudo que, no item faturamento, uma parte deste aumento se deve a fusões e aquisições que ocorreram no setor, sendo que, de acordo com depoimentos recolhidos junto a integrantes do setor, muitas empresas do grupo das 280 passaram a fazer parte do faturamento das 20 maiores ao serem absorvidas por estas, o que aponta para a continuidade do processo de concentração do setor supermercadista no biênio 2006-2007.

Quanto ao índice metragem por *check-outs*, este se constitui em um importante indicador de eficiência e produtividade. No caso dos 20 maiores grupos, este indicador evoluiu de forma considerável entre 2006 e 2007 (8,8%). Já as 280 empresas restantes não apresentaram o mesmo desempenho (crescimento inferior a 1% no biênio 2006-2007), o que aumenta os desafios para os negócios de menor porte.

Além da maior eficiência apresentada pelos maiores grupos, por exemplo, com relação ao indicador Variação Real do Faturamento e Vendas por *check-outs*, observa-se que, em contrapartida, a área média não apresenta evolução nas mesmas proporções, isto é, as áreas de loja dos grandes grupos deixaram de apresentar crescimento, passando de um tamanho médio de 2.613 m² em 2006, para uma metragem de ligeiramente inferior de 2.590 m². Os grupos de menor porte têm buscado áreas médias maiores para suas lojas. Segundo Hilário (2008), no caso das 20 maiores esta redução média deve-se ao fato de que estes grupos abriram uma série de novas lojas em formatos menores, como já foi mencionado. As empresas menores caminharam no sentido contrário, passando de um tamanho médio de 484 m² em 2006 para 521 m² (uma variação de 7,6% como mostra a tabela acima). Neste último caso, as redes menores passaram a se posicionar na direção de lojas de maior metragem, através da ampliação de lojas já existentes e abertura de novas lojas com área acima da média deste segmento.

O ano de 2008 inicia-se com vendas em forte ritmo, confirmando os efeitos positivos da recuperação econômica apresentada em 2007 (e a despeito da grande crise

econômica que estourou no final de 2007), quando o faturamento do setor, segundo informações da ABRAS, chegou a R\$ 136 bilhões, representando 5,2 do PIB. Nem uma inflação de alimentos ocorrida em meados deste ano, com os preços subindo acima do IPCA, arrefeceu o ímpeto dos consumidores neste primeiro semestre. Mesmo as classes menos abastadas, D e E conseguiram manter e até mesmo aumentar seu volume de compras direcionando-se para o “atacarejo”, lojas de auto-serviço de vendas no atacado (CUNHA, 2008).

A economia brasileira acelerava o movimento iniciado um ano antes, com o crescimento de empregos, maior acesso e disponibilidade de crédito e ampliação da classe média (a chamada classe C, com renda per capita mensal de R\$ 1.060,00 a 2.020,00) e com a chegada crescente de famílias anteriormente localizadas em faixas mais inferiores de consumo, consolidando um mercado consumidor de massa. Passam a ser divulgadas análises que apontam outros fatores benignos e estruturais, tais como uma alteração demográfica da população brasileira, caracterizada por uma taxa menor de crescimento (menor natalidade) e maior expectativa de vida, aumentando a proporção da população economicamente ativa em relação à população mais dependente (crianças e idosos). Com menos dependência, aumentam os recursos para o consumo. (STEFANO; SANTANA; ONAGA, 2008).

O fenômeno da ampliação do crédito merece uma atenção especial dada a sua relevância. Antes restrito a consumo durável, o parcelamento via cartão de crédito passa a se dar também no pagamento de alimentos e itens de uso diário, o que impõe um desafio em termos de gestão de caixa, pois agora as vendas passam a ser feitas em até cinco vezes no cartão e os fornecedores continuam com prazos próximos do recebimento à vista (no máximo 30 dias). O aumento da necessidade de capital de giro para bancar o descasamento entre prazos de vendas e de pagamentos a fornecedores passa a ser visto como um fator a mais em direção a concentração do mercado supermercadista, pois exige mais fôlego financeiro e poder de barganha junto à fornecedores que, por sua vez, se encontram cada vez mais concentrados. Dados apresentados por Facchini (2008), dão conta que em 2008, apenas 158 fornecedores concentravam 80% das compras totais do setor supermercadista. Por outro lado, assiste-se uma financeirização das grandes cadeias, com a sua associação a instituições financeiras ou, a exemplo do Carrefour, abrindo o seu próprio banco.

À medida que o ano de 2008 avançava, alguns problemas começavam a surgir. Inicialmente o BACEN, sob a alegação de excessivo aquecimento da economia e devido ao crescimento dos índices inflacionários decorrentes desse alegado crescimento, iniciou um processo de aumento da taxa básica de juros da economia, visando, com isso, reduzir a

atividade econômica e refrear um possível surto inflacionário. De qualquer maneira, as vendas do primeiro semestre de 2008 em relação ao mesmo período do ano anterior seguiam aquecidas. No segundo semestre, estas vendas começaram a reduzir seu ritmo, mas ainda assim permaneciam superiores ao ano anterior durante algum tempo (crescimento real em vendas da ordem de 9,19% no período janeiro a outubro de 2008, em relação a igual período de 2007, de acordo com dados da ABRAS divulgados na imprensa).

Somente no último trimestre de 2008 é que começam as notícias de retração do crédito devido à crise e cancelamento de investimentos previstos para o ano seguinte, contudo, mesmo com o clima de pessimismo que tomou conta dos mercados no final de 2008, o ano fechou com um crescimento de vendas reais da ordem de 8,98% em relação a 2007. Por outro lado, as previsões de crescimento de vendas para dezembro de 2008, de 10% sobre o mês anterior, não se concretizaram (crescimento de 6,0%). Isso demonstra que os consumidores já reviam suas expectativas de compra diante dos primeiros sinais de recessão que iam sendo divulgados. Por fim, o ano de 2008 fechou com um crescimento de vendas reais sobre 2007 da ordem de 10,5%.

No início de 2009, as previsões de desaceleração de vendas no setor supermercadista divulgadas na imprensa, apontavam para variações reais sobre 2008 não superiores a 2,5%. Isto estaria condizente com as previsões de aumento do desemprego e redução de renda, além da diminuição dos preços dos alimentos (devido à diminuição das *comodities* soja e trigo, base importante para elaboração de alimentos). Contudo, nos primeiros meses as variações de vendas não refletiam totalmente esta realidade. Por exemplo, o primeiro bimestre de 2009 exibiu uma variação real de vendas superior em 5,37%, em relação aos dois primeiros meses de 2008. Mesmo a desaceleração do crescimento de vendas se deve, conforme relatado em Esteves (2009), mais devido ao aumento do preço das *comodities* no ano anterior, encarecendo os produtos alimentícios e também um deslocamento de consumo das classes C, D, E para bens duráveis (detectado por estudo da empresa Nielsen), aproveitando o crédito mais farto e fácil. (ESTEVES, 2009).

Em meados de 2009, o país estava conseguindo enfrentar com vigor inesperado as conseqüências da grande crise mundial iniciada no final de 2007. Na verdade, houve uma desaceleração forte e rápida no final de 2008. Mas este quadro já se revertia no meio de 2009, enquanto o resto do mundo, especialmente as economias desenvolvidas, permanecia mergulhado na crise. Como reflexo desta conjuntura, o setor supermercadista exibiu um crescimento real de faturamento, no primeiro semestre de 2009, da ordem de 5,27% em comparação com o mesmo período do ano anterior. Finalmente, o ano de 2009 fecha com um

crescimento real do valor das vendas de 5,51% em comparação com 2008, e um crescimento no volume em torno de 3%, de acordo com dados obtidos junto a ABRAS.

De acordo com Hilário (2010), na última pesquisa *Ranking ABRAS*, realizada em parceria com a empresa Nielsen e divulgada em março de 2010, as 527 empresas supermercadistas respondentes desta pesquisa faturaram R\$ 177 bilhões em 2009, o que representou um crescimento real de 6,5% sobre 2008, gerando 900 mil empregos diretos e representando com isso 5,6% do PIB do Brasil. Também houve crescimento significativo em termos físicos por vários critérios, com um aumento no número de lojas (3,5%), check-outs (3,0%), área de vendas em metros quadrados (2,2%) e volume de mercadorias (3,2%). Um dos fatores que sustentou as vendas foi a massa salarial, fazendo com que o varejo sentisse menos a crise do que a indústria, pois, enquanto o primeiro é influenciado pelo emprego e renda, o segundo está mais relacionado com investimentos (bens de capital e construção) e exportações (BOUÇAS, 2009). Além disso, o crédito, que continuou em ascensão, também contribuiu para o bom desempenho de vendas. É importante destacar que o crescimento do faturamento superior ao crescimento físico apontado acima implica numa diminuição física das lojas mais recentes, o que confirma, segundo Hilário (2010), uma tendência que já vinha de anos anteriores. Segue abaixo ilustração existente na pesquisa ABRAS e que resume os dados do setor para os últimos anos.

Figura 2. O auto-serviço alimentar brasileiro.

O autosserviço alimentar brasileiro										
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2008 x 2009 Variação %
Nº de lojas (Total autosserviço/Censo Nielsen)	69.494	69.012	71.493	72.107	73.051	73.695	74.602	75.725	78.311	3,4
Faturamento anual (em R\$ bilhões nominais)	84,3	92,7	101,4	112,4	118,5	124,1	136,3	158,8	177,0	11,7
Participação % do faturamento sobre o PIB*	6,5	6,3	6,0	5,8	5,5	5,3	5,2	5,5	5,6	1,8
Nº de empregos diretos	720.458	726.254	747.668	796.759	815.327	838.047	868.023	876.916	899.754	2,6
Área de vendas (em m ² milhões)	15,5	16,1	18,2	18,4	18,7	18,9	18,8	18,8	19,2	2,2
Nº de check-outs	158.060	159.630	165.733	169.748	173.404	175.621	180.926	185.889	191.512	3,0

Fonte: Reprodução da Revista Superhiper – ABRAS/ março de 2010.

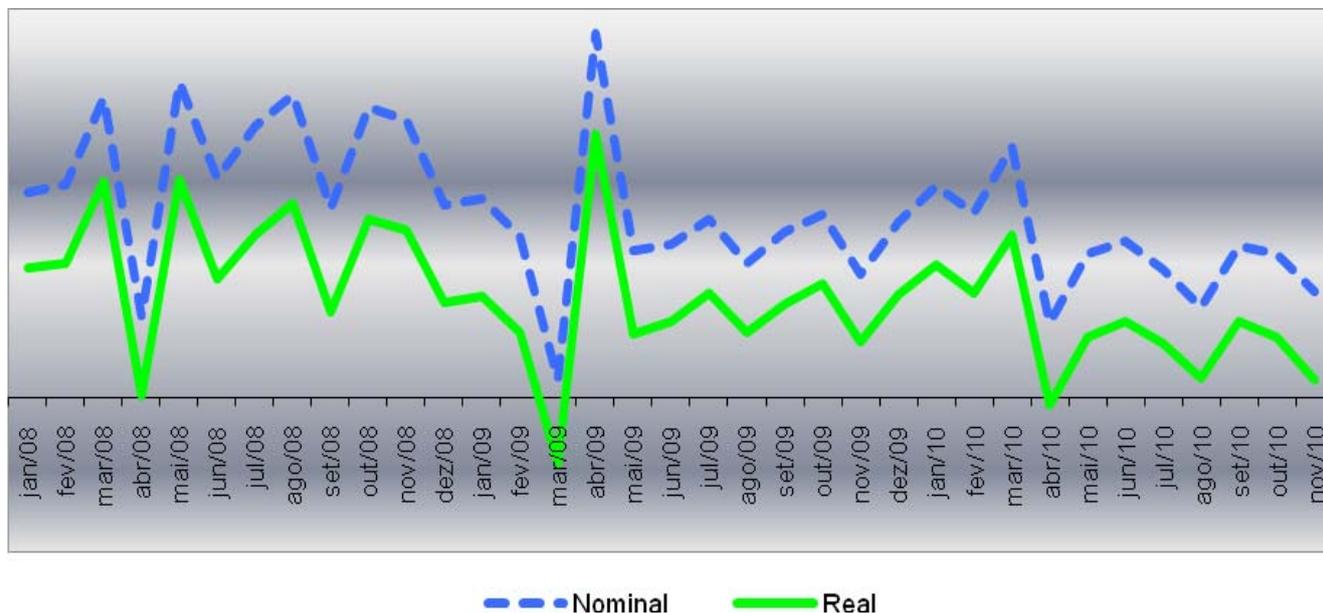
O ano de 2009 inaugura também mais um desenvolvimento entre os grandes grupos supermercadistas com as aquisições, pelo grupo Pão de Açúcar, das redes Ponto Frio em junho de 2009 e Casas Bahia no final deste mesmo ano, demonstrando uma diversificação

que amplia o escopo dos grandes grupos em termos de varejo. Este grupo torna-se então de um varejista de alimentos para também um grande distribuidor de bens duráveis.

O ano de 2010 se inicia sob perspectiva bastante otimista para o varejo supermercadista, com um crescimento real de vendas de 8,61% no primeiro trimestre de 2010 em relação a igual período de 2009. Já com relação ao semestre, as vendas reais apresentavam alta de 5,57% em relação ao mesmo período de 2009. Além da manutenção do ritmo de crescimento, emprego e renda assinalados em 2009, para o ano de 2010, uma série de eventos específicos como copa do mundo, eleições e reativação do mercado imobiliário davam um impulso adicional às vendas, apontando para um crescimento real num ritmo semelhante ao apresentado no primeiro semestre. É importante considerar também a demanda reprimida, representada por uma nova classe C que tem migrado da classe D, gerando um potencial bastante positivo. Em um relato de Sato (2010), percebe-se que a força dos pequenos supermercadistas ainda se conserva, pois o maior crescimento de vendas com um recorte em termos de tamanho, no primeiro bimestre de 2010 em comparação com igual período de 2009, revela um crescimento de 13,3% nas vendas reais em estabelecimentos entre cinco e nove caixas, enquanto que para lojas com mais de 50 caixas, houve um decréscimo de 7,8%.

As últimas informações fornecidas pela ABRAS relativas ao mês de novembro de 2010 davam conta de uma queda de vendas do setor supermercadista da ordem de 5,2% em relação ao mês de outubro de 2010, mas ainda com um crescimento real de 1,1% em relação ao mesmo mês do ano anterior. No acumulado de janeiro a novembro, o setor apresentava um crescimento de 4,3%. Abaixo, segue gráfico elaborado pelo departamento de economia e pesquisa da ABRAS, com a evolução de vendas do setor em termos nominais e reais para o período 2008-2010. Nos Anexos A e C, encontra-se a reprodução do histórico produzido pela ABRAS entre os anos de 2001 e 2010.

Figura 3 - Evolução das Vendas do Setor – Total Brasil (Var. Mês x Mesmo Mês do Ano Anterior)



Fonte: Departamento de Economia e Pesquisa da Abras (www.abrasnet.com.br/economia)

Quanto ao estado de S.Paulo, dados obtidos junto à APAS (www.portalapas.org.br), apresentam uma evolução de vendas (conceito mesmas lojas – que incluem lojas com no mínimo 12 meses de operação) semelhante, com uma queda real no mês de novembro da ordem de 5% em relação ao mês de outubro, mas um desempenho inferior a média nacional, quando se considera o mesmo mês do ano, uma nova queda real de 5%. Já no acumulado janeiro-novembro de 2010, em relação ao mesmo período do ano anterior, ainda se observa uma pequena variação positiva próxima de 1%. No Anexo D podem ser visualizados os gráficos obtidos junto à APAS detalhando estes números.

3.3 Concentração do setor

O processo de concentração e internacionalização ocorrido a partir da década de 70 e intensificado nas décadas de 90 e 2000 representa uma nova realidade de negócios para o varejo supermercadista brasileiro, conforme Ghisi (2006). Citando outros autores como Mendonça (2002), Ghisi (2006) observa que, entre o final dos anos 80 e início dos 90, os supermercados locais de modo geral, diante do acirramento da concorrência trazido pela entrada de novos grupos de capital internacional, têm suas margens diminuídas, iniciando-se um processo de concentração do setor. Dentre as conseqüências deste processo observa-se,

por exemplo, maior ênfase por parte dos supermercados no controle de custos, busca do incremento de eficiência e produtividade, além do desenvolvimento de mais serviços ao cliente, tais como entregas em domicílio e parcelamento de compras por meio de cartões de crédito e cheques pré-datados.

Assim, tem-se uma mudança marcante no setor. Até a década de 90, o segmento supermercadista, que ainda era majoritariamente caracterizado por redes de porte médio com gestão familiar, atuação regionalizada e operando com lojas de média sofisticação, e a partir da vinda do capital estrangeiro e do processo de reestruturação que veio a seguir, passa a ser caracterizado de outra forma, com lojas mais compactas e “*incorporando novas seções como frios e laticínios, hortifrutigranjeiros, padaria e açougue*” (GHISI, 2006 p. 24). Esta mesma autora, citando trabalho do DIEESE (2003), resume estas transformações conforme segue abaixo:

- internacionalização do setor;
- inversão da relação de forças com a indústria, com a balança pendendo a favor do varejo;
- concentração de mercado;
- padrão de gestão mais profissional;
- maior qualificação de mão de obra;
- incorporação da informática e telecomunicações nas operações.

No setor supermercadista nacional os efeitos da reestruturação internacional manifestam-se, como já foi observado, com a entrada de grupos internacionais através de incorporações e fusões com as empresas locais. É importante ressaltar que este processo de concentração do setor supermercadista nacional se constitui em um fenômeno mundial, sendo que em alguns países como França, Estados Unidos e Inglaterra, esta concentração supera atualmente os índices atingidos no Brasil. De acordo com Saab e Gimenez (2000), desde o início dos anos 90, ocorre no cenário mundial um processo de concentração e internacionalização através de fusões e aquisições, com as grandes cadeias mundiais de supermercados, já em 1998, responsáveis por vendas globais da ordem de U\$ 466,7 bilhões, “...*Sendo que a Wal-Mart, líder mundial, participou com quase 30% esse total*” (SAAB; GIMENEZ, 2000, p. 104).

A concentração que se acentuou no final dos anos 90, se constitui em processo importante no setor supermercadista brasileiro na virada do século, prova disto é que, em 1999, os cinco maiores grupos já detinham aproximadamente 40% do faturamento bruto do setor, enquanto que, entre os anos de 1994 e 1997, as quatro maiores cadeias eram

responsáveis por apenas 23% a 27% (ABRAS 1999). Contudo, um índice de 40% não chega a ser tão elevado se for feita uma comparação, na mesma época, com países desenvolvidos tais como Alemanha (75%), França (67%) e Portugal (50%), mas trata-se, por outro lado, de uma concentração não desprezível e que se equivale a países da América Latina a exemplo de Argentina (45%), Chile (35%) e Colômbia (50%).

Um fator relevante ligado a estrutura de mercado e apontado por Wilder (2003) como o principal fator explicativo da concentração de mercado no setor supermercadista, se refere as economias de escala, concentradas principalmente na área operacional e que são características deste setor. Citando Lepsch¹³, Wilder (2003, p. 85) localiza as economias de escala em compras (diluição de custos fixos da estrutura de compras e aumento do poder de barganha devido ao grande volume transacionado o que reduz o custo unitário dos produtos), promoções (que são consideradas custos fixos e tem seus custos unitários reduzidos à medida que aumentam os investimentos e vendas), expansão da rede (diluição dos custos de planejamento e gestão das lojas), capital (tendo em vista os maiores grupos serem considerados de risco mais baixo do que o dos pequenos estabelecimentos, na análise de crédito feita pelos bancos e, portanto, usufruem de taxas de juros mais baixas), custos operacionais da loja (que aumentam em menor proporção do que o aumento da área física), escopo (oferecimento de serviços adicionais como entregas e crédito, bem como espaço para negócios alternativos como lavanderias, cafés, lotéricas, etc.).

De todo modo, mesmo que menos acentuado, também no Brasil se observa um movimento importante de reestruturação e concentração, com algumas grandes cadeias mundiais se posicionando no cenário doméstico e forçando as cadeias locais a buscar estratégias de crescimento e alternativas de atuação sob o risco, de serem incorporadas. Este processo de concentração do setor supermercadista no Brasil parece atingir um patamar importante em meados de 2002, quando são veiculadas na mídia manifestações da indústria fornecedora, especialmente a de alimentos, quanto a excessos de exigências por parte dos grandes grupos supermercadistas, não só em termos de descontos e pontualidade na entrega, mas também outras exigências como descontos de lançamento, promoções, vendas em datas especiais, bonificações e os chamados “enxovais”, contribuições em mercadoria para a inauguração das lojas. Estas práticas do varejo, segundo estes fornecedores, começavam inclusive a comprimir suas margens a níveis perigosos. (REVISTA EXAME, 2002)

¹³ LEPSCH, S.L. Precificação em supermercados: um estudo exploratório junto a vinte empresas brasileiras. Piracicaba, 1999. 89 p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo.

Saab e Gimenez (2000) também tratam do acirramento da competição no Brasil, trazido pela concentração que, a princípio, estaria favorecendo os grandes grupos em detrimento dos pequenos e alterando, a favor do varejo, o poder de barganha sobre os seus fornecedores. Além desta inversão, observa-se também uma tendência de fornecimento globalizado, uma prática que se consolida a partir do desembarque das grandes cadeias internacionais na arena nacional. Uma alteração na composição e variedade dos itens também é registrada. Com relação aos hipermercados, tem-se um aumento na quantidade média de itens que passou de 16 mil itens em 1994 para 65 mil itens e uma participação crescente na composição destes itens de produtos e serviços, que anteriormente eram comercializados exclusivamente em lojas de departamentos ou negócios independentes, tais como eletroeletrônicos, vestuário, CDs e livros, distribuição de combustíveis, peças e manutenção veículos.

Nos anos 2000, acentua-se o processo de concentração e consolidação do setor supermercadista. Concha - Amin e Aguiar (2006), utilizando o ferramental teórico da teoria da organização industrial, e deste, o modelo Estrutura, Conduta, Desempenho (E-C-D) de Mason, ao analisar a estrutura de mercado do setor supermercadista brasileiro na virada do século, identificam como tema central de análise, dentre outros, o grau de concentração de mercado, barreiras à entrada e diferenciação do produto.

De modo geral, entende-se que mercados concentrados geram condutas típicas de oligopólio, onde se tem o poder de mercado dos oligopolistas exercendo pressão sobre consumidores, fornecedores e concorrentes menores. Os autores utilizam-se então de três indicadores de concentração de mercado: parcela de mercado ou *market share*, (definido como parcela de mercado de uma empresa), taxa de concentração de mercado, (a participação de um grupo das maiores empresas neste mercado) e índice de Herfindahl-Hirschman, (um índice ponderado pela participação de todas as empresas deste mercado que varia de zero, baixa concentração com grande número de empresas, a 1, alta concentração com pequeno número de empresas concentrando a maior parte do mercado), combinando com uma análise de *turnover*, para aferir as mudanças de posição das grandes empresas no ranking das 300 maiores empresas do setor supermercadista (70% do mercado em termos de faturamento bruto), no período 1992-2002, obtidos no Ranking Abras/Ac Nielsen, parte do Censo ABRAS/ACNIELSEN para este período.

As conclusões corroboram o que já foi observado acima: uma situação na qual as 5 maiores empresas, em que pese terem diminuído entre 2000 e 2002 a sua participação em relação às empresas médias e menores, ainda concentravam, em 2002, 59% do mercado

supermercadista em termos de faturamento bruto. Esta é uma evolução expressiva se forem considerados os anos anteriores, por exemplo, o período 1992-97, quando esta participação não ultrapassou a marca de 40%. Este crescimento foi feito por meio de fusões e aquisições, num processo que se intensifica no final da década de 90 e segue pelos anos 2000. Uma parte destas aquisições se dá por empresas multinacionais que se aproveitam da abertura cambial no início da década de 90 (depreciando a moeda nacional e barateando investimentos nacionais) e a estabilização da economia a partir de 1994. Contudo, o capital nacional, representado pelo grupo Pão de Açúcar, conforme se verá, também atua fortemente em aquisições.

Dois grandes negócios no setor supermercadista, e sinais importantes de concentração, ocorrem em meados de 2003: a aquisição do grupo Sendas pelo grupo Pão de Açúcar, acrescentando mais de R\$ 2 bilhões em vendas ao grupo e a aquisição do grupo Bom Preço da holandesa Royal Ahold pelo grupo Wal Mart, um negócio que fez com que o faturamento do grupo americano passasse de 1,7 bilhão para 5 bilhões de reais por ano. Esta transação levou o Wal Mart do sexto para o terceiro lugar no ranking brasileiro de supermercados efetuado pela ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), atrás apenas do Pão de Açúcar e Carrefour.

Nos anos seguintes, teria seqüência o processo de concentração com mais uma aquisição de peso do grupo Wal Mart, comprando as operações do grupo português SONAE e da rede Bompreço. A partir destes negócios, os cinco maiores grupos passaram de uma participação de 39% para mais de 40% em 2003. O que, em parte, reverte uma tendência de perda de terreno desde o ano 2000, pois as cinco maiores cadeias de supermercados diminuíram sua participação de 41% em 2000 para 38,1% no início de 2003. Boa parte deste avanço se dá as custas das cadeias intermediárias, com a participação das 20 maiores caindo de 24% para 20% do mercado. Na verdade, as empresas de médio porte começam a apresentar alguma desvantagem, pois tem custo maior que as pequenas e menor poder econômico comparado com as grandes cadeias.

Desenvolvimentos importantes são relatados por Lukianocenko (2007) com respeito à concentração do setor supermercadista a partir de 2006. Como se vê na Tabela 6 abaixo, os cinco maiores grupos somavam juntos 36% do faturamento do setor em 2006, os 10 maiores possuíam uma fatia de 41% e os 50 maiores respondiam por 53% do faturamento. Em 2007, a concentração aumenta significativamente, sendo que os cinco maiores passam a ter 39% das vendas, os dez maiores, 47% e os cinquenta maiores grupos 58%. Novamente, as aquisições de empresas que não faziam parte do setor varejo por terem características mais ligadas ao atacado (principalmente a rede Atacadão e Assai), são apontadas por Hilário (2008)

para explicar este aumento significativo da concentração de mercado, bem como as mudanças de posição no ranking de 2007 em comparação com 2006. De qualquer modo, em que pese a concentração crescente, observa-se que em outros países como EUA e França, estes níveis eram em 2006 de 50% e 63% respectivamente (os cinco maiores grupos para os EUA e no caso da França, os quatro maiores grupos), e, no Reino Unido, os quatro maiores grupos concentravam 90% do faturamento de varejo alimentar, o que denota a manutenção de algum grau de pulverização e concorrência no mercado brasileiro, a despeito da tendência mundial na direção da concentração do setor supermercadista. (LUKIANOCENKO, 2007).

Tabela 5 – Evolução da Concentração de Mercado do Setor Supermercadista

<i>Amostra/Ano</i>	2006	2007
05 maiores	36%	39%
10 maiores	41%	47%
50 maiores	53%	58%

Fonte: Adaptado de Hilário (2008) / ABRAS

Por outro lado, quando se considera o setor como um todo, em especial as 300 maiores empresas (um dos recortes mais abrangentes considerados pela ABRAS na elaboração do seu Ranking anual e que contemplariam as empresas de menor porte do setor, típicas participantes de centrais de negócios), observa-se uma redução na área total de vendas de 18,9 milhões de metros quadrados para 18,7 milhões de m², embora o crescimento no número de *check-outs* tenha se apresentado positivo (crescimento de 3%). Uma das razões, segundo Hilário (2008), se localiza numa diminuição de lojas independentes com até 250 m², sendo estas substituídas por lojas de menor porte ou ainda de mesmo porte, mas de propriedade de grandes grupos (rede de descontos Dia % e Bairro do grupo Carrefour e lojas de conveniência Extra Perto do grupo Pão de Açúcar), com maior aproveitamento de área, ou seja, menores áreas e mais *check-outs* por área. Este dado é também um importante indício de alguma perda de terreno dos pequenos negócios frente aos grandes grupos. Um outro dado apresentado por Hilário (2008), reforça o recuo dos supermercados de pequeno porte em 2007, com relação ao ano anterior.

Em 2006, os estabelecimentos de menor porte – com menos de 250 metros quadrados – que representavam 45,3% do total de estabelecimentos registrados pela ABRAS, com 2.100 empresas, passaram, em 2007, a representar 37,2% do total, reduzindo seu número para 1.800. Já os supermercados de maior porte, com área de 1.000 a 1.500 metros quadrados, que participavam com 25,9%, passaram a ser em 2007, 31,6% do total (de 1200 para 1500 estabelecimentos).

Dentre as razões para o relativo aumento da concentração em 2007, Hilário (2008) destaca o aumento da renda dos trabalhadores no Brasil. Com este aumento, os consumidores puderam aumentar a variedade de suas compras, buscando esta variedade em estabelecimentos de maior porte, e, assim, o antigo atrativo dos pequenos supermercados, representado pela conveniência do hábito, da proximidade física e do *mix* mais específico de produtos, não foi totalmente eliminado, mas perdeu um pouco do seu apelo em favor da maior variedade, encontrada em lojas com área de vendas superior a 250 m², especialmente aqueles dentro da faixa de 800 a 2000 m²., ou como o autor coloca “...*Embora o consumidor procure supermercados próximos que lhe permitam circular pela loja com agilidade – uma maneira de obter conveniência - , ele também quer encontrar mais itens e mais opções de marca. Este quadro favorece as lojas com mais de 250 metros quadrados*” (HILÁRIO, 2008).

Hilário (2008) observa que, além do maior sortimento, os estabelecimentos maiores também oferecem mais espaço de trânsito interno e mais eficiência nas operações. Além disso, para reforçar esta tendência, este autor destaca o ocorrido com dois formatos importantes no setor supermercadista: as lojas com mais de 4.000 m² e com 500m². As primeiras, com as características operacionais dos hipermercados, oferecem além de uma grande variedade de produtos, uma área de não alimentos, como, por exemplo, aparelhos eletroeletrônicos cujo preço competitivo representa um apelo adicional. No segundo formato, característico de lojas de desconto com itens básicos a preços baixos, como, por exemplo, o Dia % do grupo Carrefour, o quesito eficiência emerge como fator principal e a sua expansão parece repetir uma tendência já existente em diversos países da Europa.

Finalmente, uma causa adicional é apontada por Hilário (2008) para a expansão de lojas com maior metragem e que, de certa forma, pode alterar a percepção de que os pequenos estariam perdendo terreno para os maiores estabelecimentos. Esta causa se prende ao direcionamento do investimento geral do setor supermercadista como um todo em ampliação física, inclusive em lojas menores. Isso significa que, provavelmente, além dos grandes grupos, uma parte dos pequenos negócios estaria partindo, via novas inaugurações e/ou ampliações das já existentes, para uma atividade em lojas com metragem média superior a média histórica, modificando assim os patamares tradicionais de classificação do setor quanto ao porte em termos de área física de vendas.

Quanto ao padrão de concorrência e suas modificações ante o ano anterior, tem-se que dos cinco maiores grupos, a CBD – Companhia Brasileira de Distribuição (Grupo Pão de Açúcar) permanecia na primeira posição. O segundo posto foi conquistado pela rede Wal Mart, devido a significativa expansão por aquisições, especialmente no Nordeste, com a

compra do grupo Bompreço em 2004 e no sul com a aquisição do grupo Sonae em 2005. A terceira posição coube ao grupo Carrefour, muito próximo em números da segunda posição. Em quarto lugar, tem-se uma empresa regional originária do estado de Sergipe, a G. Barbosa, posteriormente adquirida da família fundadora pelo grupo holandês Royal Ahold. A quinta posição foi ocupada pela rede gaúcha Zaffari, que ocupava anteriormente a quarta posição.

Dados da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), colhidos na Revista Época (2008), também evidenciam o processo de concentração de mercado no setor supermercadista, com os cinco maiores grupos passando de uma participação de mercado de 27% do faturamento total do setor em 1997, para uma participação de quase 40% já em 2002. Dados mais recentes reportados por Madureira (2007) para os anos de 2003, 2004 e 2005, apontam para a mesma direção, mantendo-se esta concentração em pouco mais de 40% desse mesmo total, não só em faturamento mas também em número de lojas, conforme se vê na Tabela 7 abaixo:

Tabela 6 – Maiores grupos supermercadistas do Brasil por faturamento e número de lojas antes de 2007

Grupo supermercadista	Faturamento R\$ bilhões	Número de lojas
Pão de Açúcar	16,4	556
Carrefour	12,9	399
Wal-Mart	12,9	295
G. Barbosa*	1,5	26
Zafari	1,5	35

Fonte: ABRAS/Revista Época – jan. 2008

* Em 2007, O grupo G. Barbosa foi adquirido pelo grupo chileno Cencosud.

Em 2006, segundo o apurado em matéria do jornal Valor Econômico (2007), ocorre uma inversão no ranking dos maiores grupos, com o Wal Mart ultrapassando o Carrefour, (que cai para o terceiro posto) e assumindo a segunda posição, logo atrás do grupo Pão de Açúcar. Uma das razões para esta inversão é uma reestruturação empreendida pelo Carrefour fechando cerca de 60 lojas deficitárias da bandeira Champion localizadas no Rio de Janeiro, o que reduziu o faturamento global, apesar do aumento da produtividade em termos de vendas por metro quadrado. Até 2006 permanece a estrutura de concentração do setor supermercadista, com os três gigantes supermercadistas dominando 38% do mercado e tendo como líder o grupo Pão de Açúcar (15,2% de participação), seguido de Carrefour (11,8%), e Wal Mart (11%).

No ano de 2007 ocorre uma nova reviravolta no ranking dos grandes grupos. De acordo com informações divulgadas pela ABRAS na imprensa, o grupo Carrefour, que havia sido ultrapassado pelo Walt Mart em 2006, assume a liderança geral do ranking,

superando em faturamento o grupo Pão de Açúcar, que passa ao segundo posto, com o Wal Mart passando ao terceiro lugar. A principal razão para isso foi o acréscimo de R\$ 5 bilhões ao faturamento bruto que o Carrefour obteve ao adquirir a rede brasileira Atacadão, que atuava num segmento chamado atacarejo, uma mistura de atacado com varejo supermercadista, existente apenas no Brasil. Mais do que a magnitude da operação, o que chama a atenção é uma modificação no perfil dos grandes grupos, com a incorporação da modalidade denominada atacarejo, voltado para a população de baixa renda. Além do Carrefour, o Pão de Açúcar já havia investido neste segmento com a aquisição da rede Assai e o Wal Mart com a rede Maxxi, adquirida do grupo português Sonae. Esta modalidade começa a apresentar bons resultados, fazendo com que várias lojas destes três grupos sejam transformadas para operar sob a forma de atacarejo. Percebe-se também neste período um movimento de consolidação dos grandes grupos, por meio de aquisição de grupos menores, com várias notícias na imprensa sobre negociações envolvendo a aquisição de redes médias pelos grandes grupos. Com estas modificações, o ranking de supermercados ficou com a seguinte conformação exposta na Tabela 8:

Tabela 7 – Maiores grupos supermercadistas do Brasil por faturamento e número de lojas a partir de 2007

Grupo supermercadista	Faturamento R\$ bilhões	Número de lojas
Carrefour	17,8	556
Pão de Açúcar	12,9	399
Wal-Mart	12,9	295
G. Barbosa - Cencosud	1,5	26
Zaffari	1,5	35

Fonte: ABRAS/Revista Época – jan. 2008

Assim, chega-se a uma estrutura de mercado onde predominam cinco grandes redes. Em primeiro lugar, o grupo Carrefour, que assumiu a dianteira pertencente ao grupo Pão de Açúcar, ao adquirir em 2007 o grupo Atacadão. Segue-se o grupo Pão de Açúcar que, apesar de ter feito também uma aquisição de peso ao comprar a Assai Supermercados (de menor porte do que o Atacadão), permanece na segunda posição. O Wal-Mart ocupa a terceira posição e, em seguida, o grupo chileno Cencosud, que ingressou no país no final de 2007 através da aquisição das redes G.Barbosa e Martins Rodrigues. A seguir, na quinta posição, tem-se o grupo gaúcho Zafari.

Também em termos de concentração, o ano de 2008 não trouxe grandes modificações. No ranking elaborado pela ABRAS (2009) para o ano de 2008 e divulgado em abril de 2009, o grupo Carrefour manteve-se na primeira posição, com faturamento de R\$

22,5 bilhões, seguido pelo grupo Pão de Açúcar (R\$ 20,9 bilhões) e com o grupo Wal-Mart na terceira posição (R\$ 16,9 bilhões). Bem mais atrás, tinha-se a rede chilena GBARBOSA/Cencosud (R\$ 2,35 bilhões) e o grupo mineiro Bretas, que assumiu o lugar do gaúcho Zaffari. Por outro lado, o maior crescimento de vendas se deu nos grupos de porte médio, reflexo, segundo a ABRAS (2009), da abertura de maior número de lojas neste segmento. Este distanciamento das três maiores com os demais, é ainda mais evidenciado quando se toma as vinte maiores redes. As três líderes do setor concentravam, neste ano, 73,4% do faturamento das vinte maiores redes, (uma pequena queda em relação a 2007, quando as mesmas redes representavam 74,64% do faturamento deste grupo) e 40% das 500 redes consideradas pela ABRAS. (ESTEVEVES, 2009).

Quanto ao ranking em 2009, o Pão de Açúcar assume a liderança com receita de R\$ 26,2 bilhões (fruto das operações com o Ponto Frio e Casas Bahia), desbancando o Carrefour, que vai para a segunda colocação com R\$ 25,6 bilhões e, em terceiro, o grupo Wal Mart, com R\$ de 19,7 bilhões de receita. No quarto lugar ficou a rede sergipana GBARBOSA, do grupo chileno Cencosud, com R\$ 2,5 bilhões. No quinto lugar tem-se a gaúcha Zaffari, bem mais atrás, com R\$ 2,1 bilhões de faturamento. Abaixo, segue ilustração com a reprodução deste ranking, divulgado pela ABRAS em março de 2010. Nota-se claramente, no *ranking* das 20 maiores empresas, uma concentração de faturamento nas três grandes do varejo supermercadista brasileiro.

Figura 4 – Os 20 Maiores: Ranking das redes de supermercados por faturamento

Os 20 maiores				
Ranking das redes supermercadistas por faturamento				
Posição 2009	Posição 2008	Empresas	Sede	Faturamento (em R\$ bilhões)
1º	2º	Grupo Pão de Açúcar	SP	26,22
2º	1º	Carrefour	SP	25,62
3º	3º	Walmart	SP	19,72
4º	4º	GBarbosa	SE	2,49
5º	6º	Zaffari	RS	2,11
6º	7º	Prezunic	RJ	2,10
7º	5º	Bretas	MG	2,10
8º	8º	DMA	MG	1,79
9º	9º	Muffato	PR	1,71
10º	10º	Angeloni	SC	1,52
11º	12º	Cendor	PR	1,44
12º	11º	Coop - Cooperativa de Consumo	SP	1,36
13º	15º	Sonda	SP	1,32
14º	13º	Yamada	PA	1,28
15º	16º	Guga	MG	1,17
16º	14º	Lider	PA	1,17
17º	18º	Carvalho e Fernandes	PI	0,913
18º	19º	Savegnago	SP	0,887
19º	17º	Zona Sul	RJ	0,853
20º	20º	Bahamas	MG	0,695

Fonte: Atlas

Fonte: Jornal Valor Econômico/ABRAS – março de 2010

Em uma análise mais agregada, utilizando os dados do ranking ABRAS para o período 2006-2009, e considerando, para isso, os cinco maiores grupos, os dez maiores e os cinquenta maiores, nota-se que, nestes quatro anos, a evolução da concentração do setor supermercadista evolui consideravelmente, como se vê na Tabela 8:

Tabela 8 - Evolução da Concentração de Mercado do Setor Supermercadista

Amostra/Ano	2006	2007	2008	2009
05 maiores	36%	39%	41%	43%
10 maiores	41%	47%	46%	48%
50 maiores	53%	58%	58%	60%

Fonte: ABRAS

É importante frisar que, apesar de significativa, a concentração do setor supermercadista brasileiro ainda está abaixo da concentração média em mercados de países desenvolvidos, restando ainda um espaço considerável para os pequenos e médios grupos, que somados, continuam a possuir faturamento importante dentro do setor. Estudos mais recentes,

citados por matéria da Revista *Época Negócios* (2008), dão conta, inclusive, de um pequeno retrocesso, representado por uma perda de terreno dos grandes grupos em relação aos grupos menores e supermercados independentes. Citando um estudo da consultoria McKinsey, é relatado nesta reportagem que, ao contrário de setores como o automobilístico, autopeças, bancos e computadores, o varejo supermercadista no início dos anos 2000 apresenta-se, após um processo de consolidação, com uma estrutura de mercado onde os três principais grupos - Carrefour, Pão de Açúcar e Wal-Mart – controlavam 25% do mercado supermercadista, mas estavam começando a perder alguma participação para pequenos e médios estabelecimentos. Uma das razões para esta reversão recente é apontada pela consultoria Latinpanel, também citada na Revista *Época Negócios* (2008). A questão mais relevante neste caso é uma mudança de hábito dos consumidores que estariam deixando de fazer compras grandes e espaçadas em lojas maiores, substituindo esta prática por compras semanais ou diárias em pequenos estabelecimentos, localizados na vizinhança onde residem, com maior comodidade e conveniência.

A relativa contenção do processo de concentração no segmento supermercadista já havia sido registrada em outros trabalhos. Num estudo realizado em 2004 pelo SEBRAE-SP e pela FIPE, intitulado “Impacto da Expansão das Grandes Redes de Supermercados na Atividade dos Minimercados e Mercarias da Região Metropolitana de São Paulo” e mencionado em Farina e Nunes (2002), são apresentados os resultados de uma pesquisa, efetuada pela AC NIELSEN Brasil, onde a participação dos supermercados independentes aumentou de 40% para 44%, enquanto que os grandes grupos tiveram sua participação diminuída no mesmo período, de 45,1% para 42,8%. Isso demonstra uma perda de mercado importante, e até certo ponto inusitada, dos grandes grupos, além de um avanço dos pequenos supermercados independentes.

É importante observar, tal como Wilder (2003), que a vasta extensão territorial do país favorece este atraso do processo de concentração do varejo em comparação com os índices em países desenvolvidos, mesmo considerando que, neste setor, o aumento de participação de mercado é uma estratégia dominante e uma tendência forte. Por outro lado, o tamanho do Brasil também gera situações díspares do ponto de vista da concentração, sendo que, algumas regiões com maior densidade demográfica apresentam índices mais elevados de concentração.

Uma das razões para o arrefecimento do processo de concentração de mercado das cinco maiores empresas, pode também ser encontrada na contribuição de Farina e Nunes (2002). Estes autores definem o setor de varejo supermercadista como uma estrutura de

mercado do tipo oligopólio, numa estrutura composta de dois setores: um núcleo dominante, com um número reduzido de grandes grupos com grande participação de mercado, competindo entre si em preços, circundado por pequenos negócios tomadores de preços, atuando em uma faixa denominada de franja e cuja soma das vendas representa um percentual considerável do faturamento do setor.

Wilder (2003, p. 68) cita Cyrillo¹⁴ ao definir, por sua vez, o setor supermercadista como um oligopólio composto de um grupo dominante cercado de uma franja de pequenos estabelecimentos, apenas acrescentando ser este um oligopólio diferenciado, dada a busca de diferenciação de produtos através de prestação de serviços, preços e de localização. Os *mix* de produtos oferecidos pelos dois setores – grandes grupos e pequenos estabelecimentos - não são substitutos perfeitos entre si, pois, os pequenos negócios, oferecem uma conveniência representada principalmente, mas não só, pela proximidade física (as lojas de vizinhança) e *mix* de produtos mais personalizado e adequado ao perfil de renda das classes residentes na periferia das cidades, a principal localização dos pequenos.

A demanda para os grandes, tomados individualmente, é altamente elástica a preços, o que restringe sua liberdade de aumentá-los sob pena de serem substituídos pelo concorrente contra o qual competem ferozmente, o que os impede também de coordenarem seus preços sob a forma de conluio, ou cartel. De acordo com esta análise, Farina e Nunes (2002) consideram importante a existência de pequenos negócios para garantir o repasse da produtividade para os preços ao consumidor e para a eficiência do mercado varejista supermercadista de modo geral.

3.4 A ação dos pequenos

Ao longo da década de 90, os pequenos supermercados começam a sofrer as conseqüências do processo de concentração do setor, derivado de um processo mais geral de globalização e acirramento da concorrência em diversos segmentos econômicos. Esta situação de turbulência se revela especialmente agressiva para os negócios de pequeno porte. Moldero (1998), citando dados do Censo Nielsen, observa que os estabelecimentos com até quatro check-outs no período de 1990 a 1997 haviam crescido 49,3% em termos físicos (pontos de venda e área de venda), enquanto que as lojas maiores cresceram 42,7%. Contudo, a participação dos pequenos sobre as vendas do setor não acompanhava o crescimento físico.

¹⁴ CYRILLO, D.C. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**: São Paulo: IPE, 1987. 198 p. (Série Ensaios Econômicos, 68).

A participação no faturamento decaiu no mesmo período, com os pequenos negócios representando 26,6% em 1997, sendo que, em 1990, o mesmo setor representava 30%. Apesar de esta perda de faturamento se concentrar ainda nos grandes centros (no interior e regiões como o Nordeste, Sul e em estado como Minas Gerais e Espírito Santo, a participação dos pequenos no faturamento se mantinha expressiva), ela permanecia como um indício importante da perda de terreno dos pequenos supermercados. Numa perspectiva de tempo mais ampla, o avanço dos grandes grupos fica mais evidente. De 1994 a 1997, os pequenos estabelecimentos haviam sofrido uma perda real em seu faturamento da ordem de 5,68%, ao passo que os grandes grupos cresceram neste mesmo período 4,85%. Moldero (1998) observa que, por um lado, a estabilização da moeda em meados dos anos 90 fez com que os consumidores passassem a realizar compras mais frequentes e de menor valor na sua vizinhança, o que obviamente favorecia os pequenos. Por outro lado, os pequenos comerciantes sofreram com escassez de crédito para financiar sua expansão.

Outro fator importante apontado pelo autor foi a autorização dada, neste período, aos hipermercados para permanecer abertos aos domingos. Para o ano de 1998, a situação se mantém. Do ponto de vista da participação no volume físico de vendas e espaço físico, segundo dados do Censo Nielsen de 1999, citados em Campos (2000), o segmento dos pequenos estabelecimentos, definido pela autora como aquele que possui de 1 a 4 *check-outs*, apresentou um aumento da sua participação no volume total de vendas, passando de 24,9% do total para 29,3%, registrando também, no mesmo ano, uma maior expansão física (número de lojas) da ordem de 25%. Contudo, este desempenho não se refletiu em participação no faturamento do setor, com uma queda de 1,5% na mesma. No ano de 1999, Campos (2000), citando novamente o Censo Nielsen de 2000, observa que, com relação a participação das pequenas lojas, aquelas com menos de 300m² de área e faturamento inferior a R\$ 100 mil, eram 54 % do total de lojas com mais de dois *check-outs*.

A pulverização do setor se confirma quando se acrescenta a informação que relaciona quantidade de lojas e de empresas. As 23.220 lojas existentes no país pertenciam a 18.766 empresas, resultando em 1,24 para cada empresa. Contudo, a partir de 2002 até 2005, a AC Nielsen registra um avanço dos pequenos, com um aumento de participação chegando a 37% (lojas com até quatro caixas). Neste mesmo período, os cinco maiores grupos apresentam uma redução de 29% para 24%. Uma das explicações continua sendo o fato de que, com a estabilidade econômica, as compras de fim de mês feitas nos hipermercados, dão lugar a compras menores e mais frequentes em estabelecimentos da vizinhança.

Campos (2000) também afirma que, por esta época, surge uma nova ameaça

contra os pequenos. As grandes redes, que, neste momento, já concentravam 40% do mercado, partem para a instalação de lojas de menor área, de sortimento limitado (600 a 1200 itens), estrutura enxuta de custos e preços competitivos, aumentando a pressão sobre os pequenos supermercados.

Mais recentemente, os pequenos e médios grupos têm conseguido manter suas operações viáveis, contendo, até certo ponto, o processo de concentração de mercado. Classificados de acordo com valor de vendas, segundo a Revista Supermercado Moderno (2002), tanto os estabelecimentos com receita até R\$ 100 milhões como aqueles abaixo de US\$ 35 milhões, apresentavam crescimento de vendas anuais superiores aos grandes grupos, o que pode indicar que os pequenos e médios supermercados começavam a reagir bem a esta ameaça. Segundo dados publicados na REVISTA EXAME (2002), por exemplo, surgem indícios de que o pequeno varejo e lojas de vizinhança (segundo definição da própria revista, estabelecimentos que operam com 10 a 19 *check-outs*), começam a melhorar sua posição, pois, em 2002, passam a deter uma participação expressiva de 58,1% no faturamento geral do setor, representando um percentual de 35% a 40% do volume de vendas de grandes fornecedores. De fato, já no início dos anos 2000, se observa uma migração de uma parte dos consumidores das cadeias líderes para estabelecimentos e redes de menor porte. Aparentemente, com a crise econômica do início dos anos 2000, os pequenos passam a atrair estes consumidores com preços mais vantajosos e crédito menos burocratizado. Estes negócios familiares passam a se valer de algumas vantagens tais como menores custos trabalhistas, mais liberdade para promoções, menos filas e atendimento personalizado.

Os pequenos conservam ainda vantagens de custos frente aos grandes que não podem ser desprezadas: *“Com estruturas mais enxutas, uma rede média de varejo tem custos 25% inferiores aos dos grandes. Os preços, em média, são entre 3% e 16% mais baixos”* (REVISTA EXAME, 2000). Por outro lado, Saab e Gimenez (2000) enunciam que o processo de concentração do varejo brasileiro, além de menos acentuado do que em países desenvolvidos e da América Latina, também estaria mais localizado em grandes centros urbanos, sendo que, em cidades menores, os supermercados independentes e de menor porte possuem maiores condições de desenvolver vantagens competitivas, aproveitando-se de sua maior proximidade com o consumidor, tanto em termos espaciais como em termos de um atendimento mais personalizado.

No ano de 2005, no ranking divulgado pela ABRAS, a participação dos pequenos estabelecimentos (até 250m² de área) no total de lojas instaladas, aumenta de 29,1% em 2003 para 32,4%, em 2004. Algumas razões para este desempenho dos pequenos

estabelecimentos podem ser encontradas em alguns trabalhos, um deles realizado pela CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina, órgão ligado às Nações Unidas. Segundo pesquisa da CEPAL, realizada em conjunto com a FIA/USP (PROVAR – Programa de Administração de Varejo), os supermercados de menor porte (considerados abaixo da 100ª posição no ranking de vendas da Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS), possuem uma estrutura de custos fixos que é mais favorável, devido a um maior índice de terceirização, especialmente em transportes e entregas, além de menores custos de manutenção e mão de obra e uma maior proximidade com o consumidor, devido ao fato de estarem localizados nas periferias e bairros onde os grandes têm dificuldade em chegar e que, por isso, e pelo menos por enquanto, ainda preferem deixar nas mãos de supermercados independentes, especialmente em regiões de baixa densidade demográfica.

Também, ao contrário do que se poderia normalmente imaginar, conseguem, em alguns casos, boas condições e descontos junto aos fornecedores, tanto na indústria como no setor atacadista. Isso se explica devido ao interesse dos mesmos em ter bom relacionamento com os pequenos supermercados, diminuindo sua dependência dos grandes grupos varejistas e aliviando assim a pressão sobre suas margens, pressionadas pela ação dos grandes grupos ao exigirem descontos crescentes e taxas adicionais de exposição de produtos, além de outras vantagens. Do lado dos pequenos, estas melhores condições também têm uma relação com as centrais de compras ou de negócios, como se verá mais adiante.

Além dos fornecedores, Campos (2000) observa a existência de mais um ator no processo de proteção aos pequenos negócios que vale a pena ser mencionado: as próprias entidades representativas do setor supermercadista, tais como APAS, ABRAS, etc., passam a realizar ações visando o fortalecimento e preservação dos pequenos supermercados, tais como convênios com instituições de crédito e fomento oficiais (a exemplo do BNDES), para a criação de linhas de crédito direcionadas ao setor e o próprio incentivo ao associativismo, através das centrais de compras, fornecendo todo um aparato técnico e institucional para a formação e consolidação destas centrais. Se considerarmos serem as entidades representativas do setor supermercadista um reflexo da concentração do setor, poderíamos nos perguntar por que uma entidade, onde o peso dos grandes é forte, defenderia os concorrentes destes grandes grupos, os pequenos estabelecimentos. Uma possível resposta para isto está em algumas suposições aventadas por pequenos supermercadistas, por ocasião das entrevistas de campo: as entidades necessitam também dos pequenos por que, se estes são pequenos individualmente, em conjunto, tem poder de voto dentro da entidade e poder econômico representado pela contribuição associativa que eles realizam e que não pode ser desprezada

pelas entidades.

Já Moldero (1998), acrescenta mais algumas razões de cunho operacional para explicar a resistência dos supermercados de menor porte. Uma delas está relacionada à criação de conveniência e melhorias físicas nas lojas, com a modernização de fachadas, pisos, pinturas, sortimento de produtos customizado e adequado às características locais. Na mesma linha da conveniência, Campos (2000) já afirmava a vocação dos pequenos estabelecimentos para serem lojas de vizinhança, vendendo a conveniência geográfica e de serviços e buscando espaços menos explorados pelos grandes grupos, como as regiões periféricas dos grandes centros e no interior do estado. No caso da vizinhança, é ressaltado o fato de que os pequenos supermercados, operando de um a quatro *check-outs*, teriam um raio de ação de no máximo 800 metros, com 80% da sua clientela residindo nos seus arredores, o que reforçaria a opção pela exploração deste tipo de clientela.

Reforçando estes dados, um estudo realizado pela consultoria Booz Allen Hamilton para a Coca Cola e divulgado pelo jornal Valor Econômico (2003), apresenta uma perspectiva interessante das razões para as vantagens dos pequenos. A questão do crédito, por exemplo, é redimensionada. Afirma esta pesquisa que os pequenos oferecem o chamado crédito virtual, relacionado com o atendimento personalizado e viabilizado pelo pequeno supermercadista presente naquelas situações onde, ao final da compra e diferentemente das grandes lojas, falta uma pequena quantia para o pagamento. Com esta prática, o cliente não é obrigado a devolver toda a mercadoria podendo levá-la consigo e depois pagar a diferença. Outro fato é o custo de bens complementares, relacionados com a compra em si, tais como o transporte. Mesmo oferecendo promoções de preços mais vantajosas, a grande loja se encontra fisicamente distante do consumidor (especialmente das classes C e D), cuja compra média é baixa, e que tem de se deslocar da periferia, arcando com um custo adicional de transporte, o que elimina a vantagem do preço mais baixo da promoção. Este último fato realça a importância da proximidade no padrão de competição do setor.

Quanto à suposta superioridade das grandes cadeias, em termos de variedade de produtos, esta também foi contestada na pesquisa da Booz Allen. Esta pesquisa apresenta um pequeno supermercado que ao, se limitar em oferecer apenas marcas líderes de produtos básicos, atinge, com esta prática, maior eficiência no atendimento das necessidades dos consumidores das classes C e D. O atendimento personalizado, efetivado pelo próprio dono do estabelecimento, completa o quadro favorável aos pequenos.

Ao longo dos anos, a situação de vantagem dos supermercados pequenos, de até quatro caixas registradoras, vem sendo mantida. De acordo com os dados obtidos por uma

pesquisa efetuada pela APAS e divulgados através da imprensa (Valor Econômico, 2007), os pequenos estabelecimentos supermercadistas obtiveram em 2006 um acréscimo de 3,9% no faturamento, enquanto que os supermercados e hipermercados com mais de 50 caixas, no mesmo período, apresentaram uma redução de 3,2%. À princípio, o consumidor continua se voltando mais para os pequenos. Além das razões já apontadas, uma razão importante deste desempenho é a necessidade de menores estoques de produtos por parte das famílias, devido ao período de baixa inflação que se iniciou no Brasil em 2003. Isso faz com que as compras sejam menores e o consumidor prefira, com isso, lojas mais próximas e menores. A proximidade possibilita compras mais frequentes e de menor valor, inclusive a pé, o que gera mais comodidade e economia de tempo e transporte, mesmo em cidades menores.

Finalmente, constata-se que os grandes grupos, apesar de sua aparente superioridade de escala, não conseguem explorar plenamente regiões mais periféricas e capilarizadas, onde os pequenos estabelecimentos encontram oportunidades para construir vantagens competitivas, relacionadas com a conveniência da proximidade geográfica e com serviços adicionais, como entregas a domicílio, financiamento de compras (cheques pré-datados) e, dentro deste quadro, suas chances de sobrevivência em um contexto de concentração moderada são consideráveis.

3.5 As Centrais de Negócio

O associativismo, como uma resposta dos negócios de pequeno porte às turbulências de mercado dos anos 90, se revelou em destaque nos últimos anos, manifestando-se através das chamadas centrais de negócios. De modo geral, o objetivo destes arranjos é, diante do aumento da concorrência contra empresas de grande porte, possuidoras das vantagens competitivas advindas de sua maior escala, superar, através da ação conjunta, as deficiências em termos de estrutura e recursos, típicas de pequenos negócios,. Teoricamente, as centrais de negócios podem se enquadrar no conceito de rede interorganizacional horizontal de empresas, ou seja, tem-se um agrupamento cooperativo de empresas “*em que as relações se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes ao mesmo setor, isto é, entre uma empresa e seus próprios concorrentes ou ramo de atuação*” (MARTINELLI *et al.*, 2002, p. 6). Também podem ser definidas como uma associação entre pequenos estabelecimentos, formando um padrão homogêneo de atendimento, preços e *layout* de loja, num processo semelhante em vários setores como farmácias, papelarias, lojas de material de construção, autopeças, que formam centrais para obter condições de barganha

(MOLDERO, 1998).

Ou ainda podem ser consideradas alianças estratégicas, onde se tem compartilhamento de recursos e competências e redução de custos e, neste caso, as centrais seriam definidas como uma aliança do tipo comercial. (OLIVEIRA LIMA *et al.*, 2006).

As funções principais, exercidas em uma central de negócios, são resumidas em Lopes *et al.* (2004) como compras, promoção e divulgação conjunta, padronização de lojas, treinamento de funcionários e desenvolvimento de marca própria. Wilder (2003) chama as relações de uma rede de negócios como “simbioses”, onde é gerado um valor para todos os participantes sob a forma de redução no número de transações, reduzindo, portanto, os custos de transação. Cria-se uma estrutura híbrida de governança (MENARD, 2006) que combina hierarquia e mercado, na medida em que as firmas participantes permanecem independentes, mas combinam algumas atividades, como compras, auferindo com isso economias de escala.

No Brasil, e em termos de varejo de modo geral, o primeiro registro de central de negócios se dá na cidade de Vitória, no estado do Espírito Santo, em 1978, com a inauguração de uma central que existe ainda hoje, contando com 94 lojas e faturamento de R\$ 750 milhões em 2009. Mas, a partir dos anos 90 no Brasil, a ocorrência de redes denominadas centrais de compra, ou ainda centrais de negócios, aumenta consideravelmente. A principal característica é o compartilhamento de compras, marketing, recursos humanos e contabilidade onde, além da maior agilidade na troca de informações, observa-se um maior aprimoramento de decisões com diminuição de riscos. Além destes benefícios, um outro pode ser observado e que guarda relação com o que se propõe neste trabalho: o maior poder de barganha junto à fornecedores. Assim, como aponta Zapparoli (2009), as centrais de negócios se espalharam pelos mais diversos setores. De acordo com pesquisa do SEBRAE, chegavam a 841 em 2008 em 77 segmentos econômicos diferentes. Concentrando-se especialmente no varejo, as centrais de negócio são encontradas em setores como farmácias, material de construção, móveis, autopeças, além de supermercados, que concentram o maior número de centrais no Brasil (126 em 2007). De acordo com a mesma pesquisa, inicialmente, os associados realizam compras compartilhadas, mas, à medida que evolui a confiança (considerada como um recurso central), as atividades evoluem para ações conjuntas de marketing, armazenamento e treinamento de mão de obra. (ZAPAROLLI, 2009).

Especificamente com relação ao varejo supermercadista, e de acordo com Saab e Gimenez (2000), diante do movimento de concentração que vem ocorrendo nos últimos anos entre os grandes grupos supermercadistas, os pequenos supermercados se viram compelidos a agir sob pena de serem eliminados do mercado. Os grandes grupos, de acordo

com Martinelli *et al* (2002), possuem, entre outras vantagens, expressiva participação de mercado, preços competitivos e poder de barganha junto aos fornecedores, impondo aos mesmos, preços, descontos e exigindo também bonificações e melhores condições de pagamento. Além deste poder de mercado dos grandes grupos, outro desafio para os pequenos supermercados se constitui num mais recente movimento estratégico destes grupos na direção da aquisição de cadeias regionais. Para se ter uma idéia, Martinelli *et al* (2002) registra que, já em 1999, foram adquiridas 365 lojas, uma por dia. É importante salientar que estas aquisições estão relacionadas com uma situação institucional que permite este tipo de avanço, pois não existe no Brasil uma legislação específica que evite este tipo de concentração e proteja os pequenos varejistas.

Tampouco existem barreiras à entrada, o que faz com que grandes grupos internacionais, motivados pela desaceleração de seus mercados locais, pelo aumento da competição global e a própria atratividade e facilidade oferecida pelas economias emergentes como o Brasil, se estabeleçam no mercado nacional, acirrando mais ainda a pressão sobre os pequenos supermercados. Estes, conseqüentemente, passam a enfrentar a competição de grupos nacionais e internacionais, inclusive em seus próprios nichos de mercado, pois, como já observado, as grandes cadeias estariam implantando modelos de lojas de menor metragem, com estrutura semelhante aos supermercados de bairro, visando um consumidor mais propenso a fazer compras diárias.

Campos (2003) aponta que as chamadas lojas de vizinhança, com até quatro check-outs e com uma área média de 250m², ocupam um lugar de destaque na população da classe C, cujas compras são feitas em menores quantidades e não dispõe de condução própria. A atratividade das lojas de vizinhança já vinha chamando a atenção dos grandes grupos (especialmente Carrefour e Pão de Açúcar), que começam a divulgar planos de abertura de lojas de menor porte para explorar exatamente este nicho. Assim, o fortalecimento do varejo independente torna-se uma necessidade para os pequenos proprietários e, neste contexto, as centrais de negócio já apareciam com uma alternativa a ser explorada pelos pequenos estabelecimentos.

O modelo de centrais de negócios no setor supermercadista não pode ser considerado uma inovação nacional. Wilder (2003) afirma que, nos EUA, a partir dos anos 20, nasce uma associação de supermercados independentes *International Grocers Alliance* – IGA, justamente com o objetivo de melhorar as condições competitivas e enfrentar os grandes grupos em melhores condições. Além de maior poder de barganha junto a fornecedores, uma meta importante da IGA seria proporcionar aos seus participantes padronização de

procedimentos e, conseqüentemente, maior eficiência das operações. Na Europa, este setor também já está presente desde os anos 20. Empregava, em 2002, mais de 2 milhões de pessoas e faturava cerca de 400 milhões de euros, em mais de 420 mil pontos de venda. Facchini (2004) relata que as centrais já possuíam, em 2004, um peso maior do que as franquias, representando na França, por exemplo, 20% do varejo. Na Espanha as centrais representam 26% do varejo, e no setor supermercadista, atingem 56 % de participação.

O tipo de supermercadista que normalmente inicia o seu ingresso em centrais de compra, é aquele que opera lojas do tipo supermercado compacto. Em termos de localização, são, em sua maioria, supermercados de vizinhança. Martinelli *et al* (2002) os define como majoritariamente pequenos supermercados, localizados normalmente em bairros mais distantes, com área entre 350 e 700m². Operando com ênfase em auto-serviço, possuem um número médio de até sete caixas (*check-outs*) e um mínimo de dois caixas. São firmas que comercializam, de forma predominante, alimentos de mercearia, carnes, frios, laticínios e hortifrutigranjeiros, higiene e limpeza, e que tem por característica o alto giro e baixas margens. Totalizam em média de 600 a 1200 itens de produtos e auferem um faturamento médio em torno de R\$100.000,00/mês.

Este formato de varejo, segundo relatado em Saab e Gimenez (2000), representava, em 2000, aproximadamente 60% do total de estabelecimentos supermercadistas no Brasil. De acordo com Oliveira Lima *et al.* (2006), os supermercados de vizinhança são caracterizados por uma operação de baixo custo e margem média, fornecendo produtos de higiene, limpeza e principalmente alimentos. Trabalham com até 10 caixas, mas a principal característica é o fato de estarem localizados em bairros periféricos das cidades habitados por famílias de classe C, D, E. Esta condição lhes dá uma vantagem competitiva, originada na maior sintonia cultural com os habitantes e um maior conhecimento da clientela, com um atendimento customizado em termos de produtos e serviços (a oferta de serviços possibilita ao pequeno supermercadista competir em bases que fogem da arena de preços dominada pelos grandes grupos). A oferta da conveniência, dada pela proximidade física entre supermercado e consumidor, passa a fazer com que este faça suas compras com freqüência e em menor valor.

A conveniência, definida em Lopes *et al.* (2004) como a medida do tempo requerido para o consumidor efetuar a sua compra (incluindo, além da espera, o tempo de ida e volta da loja), tem se revelado um fator tão ou mais importante que o preço na escolha do consumidor. Este fato é confirmado por pesquisa feita pela ABRAS em 2003, na qual a conveniência, dada pela proximidade do estabelecimento, é o item mais importante para o consumidor fazer suas escolhas de compras quando se trata de supermercados. Os resultados

desta pesquisa apontaram que a conveniência foi mencionada por 52% da população entrevistada de todas as classes sociais. (LUKIANOCENKO, 2003).

Ao lado do modelo de centrais de compras independentes, registra-se em Wilder (2003), uma ação cooperativa entre pequenos estabelecimentos, criada em 2000 e patrocinada por um grande atacadista, operando de modo similar a uma franquia. Denominada de rede SMART e liderada pelo grupo atacadista Martins, esta associação reunia, em 2003, 203 lojas afiliadas com ações cooperativas, principalmente em marketing, operações comerciais e logísticas. Em 2006, a rede Smart já contava com a participação de mais de 800 estabelecimentos, atingindo um faturamento de R\$ 3 bilhões. Em 2007, o número de lojas já atingia quase mil estabelecimentos e um faturamento de R\$ 4 bilhões, e, em 2008, a rede chegava a 1.300 lojas afiliadas e faturamento de R\$ 5 bilhões. Os supermercados são divididos em pólos regionais com aproximadamente 30 estabelecimentos cada. É nestes pólos que ocorre o compartilhamento de compras e divisão de despesas, com a necessidade de cada supermercado adaptar-se ao padrão visual da rede. Além deste custo, existe a cobrança de uma mensalidade, destinada a cobrir despesas administrativas da rede. Existe também, tal como nas centrais, um jornal de ofertas semanal. Além da compra e marketing centralizados, os supermercadistas dispõem de financiamento, através da financeira do grupo atacadista, para adequação das lojas e treinamento de pessoal.

Uma importante força dos pequenos reside num maior conhecimento dos clientes, devido a maior proximidade espacial, maior frequência as compras e um relacionamento mais íntimo entre cliente e consumidor. Os principais benefícios do tipo da cooperação sob a forma de centrais de negócios, relatados pelos próprios supermercadistas no estudo do SEBRAE citado em Campos (2003), seriam maior volume de vendas e maior oferta de produtos. Inicialmente focadas em ganho de escala em compras, as centrais, mesmo nesta fase preliminar, já oferecem outras possibilidades de sinergia, tais como marca própria, cartão de relacionamento, faturamento e distribuição centralizados, promoções compartilhadas, participação conjunta na mídia, treinamento conjunto de funcionários, aquisição de tecnologia. Um obstáculo que talvez impedisse a plena evolução deste sistema seria o problema da bi tributação, ou seja, os impostos incidem sobre a nota emitida pela central e, novamente, nas notas emitidas pelos seus associados na venda final, uma condição restritiva típica do ambiente institucional. Os resultados da associação em centrais também são mostrados em Zaparoli (2008), com informes sobre redução de custos de aquisição e aumentos de faturamento e área de vendas para os supermercadistas que ingressam em centrais.

Associado ao fato de que os pequenos estabelecimentos procuram explorar a sua proximidade com o cliente, através de serviços como vendas por telefone, financiamento através de cheques pré-datados e *mix* de produtos adequado às características da clientela da região, pode-se também considerar as centrais de negócios, baseadas em ações de associativismo e cooperação, como mais uma ação estratégica dos pequenos supermercados ante a expansão das grandes cadeias e a concentração do mercado.

Estas centrais tentam suprir as deficiências de escala e de poder de barganha típicas do pequeno varejo, mediante a ação conjunta de compras junto aos fornecedores. A compra conjunta, pelo seu maior valor em comparação com as compras de cada associado tomado separadamente, dá ao grupo melhores possibilidades de negociação em termos de preço e prazo, o que pode ser repassado pelos pequenos supermercadistas aos seus preços finais, gerando, conseqüentemente, melhores condições competitivas frente às grandes cadeias. Segundo Saab e Gimenez (2000), o próprio acesso a determinados fornecedores, que seria impossível para o pequeno supermercado individual, passa a ser possível a partir da cooperação entre eles.

Já Martinelli (2002), faz algumas considerações a respeito dos objetivos e motivações em torno dos quais se assiste a formação das centrais de negócios, os principais são:

- Combinação de competências
- Compartilhamento de recursos
- Poder de barganha junto a fornecedores e instituições financeiras
- Divisão de custos e riscos
- Melhoria do serviço
- Maior competitividade.

De modo semelhante, Guerrini e Oliveira (2003) também colocam os objetivos e benefícios almejados em redes de interorganizacionais de cooperação, inclusive como centrais de compras, dentre os quais se destacam:

- economias de escala
- poder de barganha (junto a fornecedores, clientes e outras entidades)
- redução de custos de transação (devido a confiança mútua redutora de incerteza e oportunismo)
- maior variedade de produtos
- aprendizagem conjunta com compartilhamento de informações, habilidades e conhecimento.

Por outro lado, Wilder (2003) aponta mais algumas vantagens, tais como troca de experiências, ampliação do *mix* de produtos e crescimento de vendas para os participantes das centrais, mas também observa vantagens para outras partes interessadas neste arranjo como se segue abaixo:

- Fornecedores: melhor volume de vendas, eliminação de intermediários, redução de custos de transporte.
- Consumidores: melhor preço, qualidade e atendimento.
- Funcionários: treinamento, direitos previdenciários e sociais e crescimento profissional.

Além da redução do preço de aquisição, observam-se outras ações relevantes do ponto de vista da competitividade, advindas da associação entre pequenos supermercadistas e de iniciativas nascidas em algumas centrais tais como:

- Cartão fidelidade
- Cartão de crédito
- Ações de marketing compartilhadas
- Compartilhamento de atividades nas áreas jurídica, contábil e de recursos humanos (recrutamento, seleção e treinamento).

Registra-se também a criação de marca própria em algumas centrais, que passam a receber a denominação de REDE + nome da marca, tais como: REDE LIDER, REDE ECONOMIZE, REDE MASTER, etc.

Em termos operacionais, Saab e Gimenez (2000) observam que ocorre uma vantagem para as centrais em comparação com os negócios que permanecem independentes e que é resultante da padronização das operações e conseqüentemente a criação de uma identidade com o consumidor em termos de layout de loja, uniforme de funcionários, embalagens de compras, promoções e cartazes. Outras vantagens mais subjetivas seriam as trocas de experiências e informações entre os integrantes das redes com a conseqüente melhoria na gestão e na redução de desperdícios. Em suma, a redução de custos dos pequenos supermercadistas, propiciada pela sua união cooperativa, juntamente com outros benefícios, lhes tem dado uma melhor condição competitiva, a ponto de já estarem chamando a atenção dos grandes grupos.

Por outro lado, existem algumas deficiências, relacionadas com a realidade do pequeno supermercado, tais como, a baixa participação de mercado, administração familiar e desorganização administrativa, carência de capital de giro e de acesso a crédito. A estas deficiências vêm se somar os desafios para estes negócios quando se reúnem em centrais,

ligados às diferenças de cultura empresarial, a manutenção da cooperação entre os associados do grupo, divisão de direitos e deveres, a necessidade de aperfeiçoamento da gestão, e, tendo em vista o caráter familiar do controle destes pequenos negócios, o processo de sucessão.

Além destas, outras dificuldades são relacionadas por Martinelli (2002), conforme segue abaixo:

- Necessidade de ampliação do foco, além de apenas compras.
- Adaptação do *mix* de produtos ao perfil dos clientes
- Elevada carga tributária
- Padronização de lojas
- Interesses conflitantes
- Presidente da associação atuando em causa própria
- Falta de confiança
- Dificuldade de acesso direto às grandes indústrias

Campos (2003), ao citar um estudo do SEBRAE, afirma que, em 2003, existiam 79 centrais de supermercados independentes, somando 15% do faturamento total do auto-serviço (que inclui lojas de conveniência e outras modalidades) e 11,6% do setor supermercadista. A evolução deste modelo de negócio se dá de forma acelerada. De acordo com dados da ABRAS, relatados em Wilder (2006) e Zapparoli (2008), em 2007, por exemplo, as centrais de negócios supermercadistas já eram 150, totalizando cerca de 2.000 supermercadistas, mais de 3.200 lojas e somando um faturamento de quase R\$ 16 bilhões. Com um crescimento superior ao do restante do varejo supermercadista, o faturamento das centrais de negócio em 2007 chegava a representar 13% das vendas dos supermercados, sendo que, em estados como o Rio Grande do Sul e Espírito Santo, onde a experiência associativista está mais disseminada, esta participação chegava a 28% e 25%, respectivamente.

Mais recentemente, os números apontam, segundo a pesquisa da ABRAS, para a continuidade do crescimento do setor, com 3.500 lojas e um faturamento próximo aos R\$ 20 bilhões. Uma das explicações para este tipo de evolução, acima da média do setor de centrais de negócio, se encontra no fato que a maior parte dos supermercadistas participantes de centrais tem como público principal as classes C, D, E, localizadas nas periferias das cidades, as principais beneficiárias do ciclo de aumento de emprego e renda iniciado em meados de 2004 e intensificado a partir de meados de 2009.

Já no estado de S.Paulo, em 2008, eram 20 centrais filiadas a APAS (18 desde 2009 quando a rede Orion se incorporou a rede X), representando 353 lojas em 161 cidades, resultando em um faturamento de R\$ 5,5 bilhões em 2008, empregando mais de 13.000

de três anos de fundação), o que, em termos organizacionais, não pode ser considerado um tempo de vida longo. Este fato leva à constatação de que as centrais ainda estão, de modo geral, em seus estágios iniciais do ciclo de vida. Outra informação interessante que emerge deste quadro é que o porte médio das lojas não pode ser considerado tão pequeno. São lojas com área média de vendas (média ajustada) superando os 600m², 6 *check-outs* e mais de 30 funcionários por loja. Conforme a classificação da ABRAS, já exposta anteriormente no Quadro 11 do item 3.1 deste capítulo, este porte, em que pese ainda ser classificado como pequeno, de acordo com a referida classificação (supermercado compacto), o mesmo já se aproxima do limite superior da classificação da ABRAS, em termos de área de vendas (de 300 a 700 m²) e número de caixas (de 2 a 6 caixas). Este dado pode indicar uma movimentação dos estabelecimentos menores em direção a um nível superior de porte (supermercado convencional).

Quadro 12 – Dados sobre as centrais de negócio no estado de S.Paulo

Rede	Fundação	Lojas	Área (M2)	Func.	Caixas	Cidades	M2/Ljs*	Fun./Ljs**	Cx/Lj***
1	2000	32	8.650	547	88	7	270	17	3
2	1995	14	10.500	700	90	7	750	50	6
3	2000	14	13.000	531	54	8	929	38	4
4	1999	14	6.200	210	35	3	443	15	3
5	1999	11	6.000	382	58	6	545	35	5
6	2000	23	9.340	471	91	5	406	20	4
7	1999	31	25.305	1553	226	7	816	50	7
8	1996	11	6.760	148	36	3	615	13	3
9	2006	5	1.700	80	22	3	340	16	4
10	1996	20	17.500	895	167	16	875	45	8
11	2004	13	1.200	200	25	8	92	15	2
12	2005	44	59.572	3.019	450	26	1354	69	10
13	2001	15	10.000	520	100	4	667	35	7
14	2000	21	13.500	800	130	18	643	38	6
15	2006	8	3.150	125	28	2	394	16	4
16	2002	19	11.000	650	111	11	579	34	6
17	2008	12	12.600	900	122	9	1050	75	10
18	2008	25	13.500	870	137	10	540	35	5
Total		332	229.477	12.601	1.970	153			
Média Ajust.							610	33	5

Adaptado de documento do Comitê de Centrais de Negócios APAS - 2009

* M2/Ljs: Área total dividida pelo total de lojas

** Fun./ljs: número total de funcionários dividido pelo número total de lojas

*** Cx/Ljs: número total de caixas dividido pelo total de lojas

Obs.: no total de cidades o somatório de 153 pode estar superavaliado, pois existe sobreposição de centrais, isto é, existem cidades que possuem a presença de mais de uma central.

A exemplo do que tem ocorrido no Brasil, também se assiste no estado de São

Paulo uma evolução das centrais de negócio, com crescimento não apenas em faturamento, mas em volume físico. As informações mais recentes demonstram um crescimento expressivo entre os anos 2007 e 2008, tal como reporta o último censo das centrais de negócio, realizado pela APAS em 2009. Seguem abaixo algumas informações na Tabela 9:

Tabela 9 – Evolução física das centrais de negócio

	2008	2009
CHECK OUT	1.937	2.074
FUNCIONÁRIOS	12.171	13.037
M2	215.737	229.217

Fonte: APAS/2009

Um fenômeno interessante, diz respeito a evolução das centrais de negócios nos últimos anos. De meros agrupamentos para compra conjunta, estas redes têm aumentado o escopo de suas ações de cooperação partindo para compartilhamento de marketing, treinamento de funcionários, armazenamento. Também se observa um aumento de escala neste segmento, através da incidência crescente de centrais com mais lojas e mais participantes. Outro fator importante é a troca de experiências e informações, potencializada a partir do aumento de participantes, à medida que a central se desenvolve.

A relevância adquirida pelas centrais começa a chamar a atenção dos concorrentes e pode ser sentida no próprio âmbito institucional das associações, como a ABRAS nacional e suas afiliadas estaduais. A ABRAS, por exemplo, possui uma instância dedicada às centrais de negócio, denominada CRAN – Comitê de Redes e Associações de Negócio. Criado em 2003, este comitê é formado por representantes de centrais de negócios e membros fixos da entidade e têm por finalidade dedicar uma atenção especial para as centrais sob a forma do fornecimento de informações, eventos, apoios e assessorias diversas. Uma de suas principais atividades é uma pesquisa anual de redes e associações de negócio em parceria com a empresa Kantar WorldPanel, trazendo uma série de informações, como, por exemplo, um ranking nacional de centrais de negócio, cuja última versão existente no site da entidade se encontra reproduzida nos anexos. A partir destes dados foram calculados indicadores de desempenho de vendas por m2 e por funcionário para futuras análises.

No caso da APAS (Associação Paulista de Supermercados), esta criou o Comitê de Centrais de Negócios, dedicado ao atendimento das centrais visando o seu fortalecimento e desenvolvimento. Reunindo atualmente as 19 centrais de negócios filiadas, a

APAS realiza duas reuniões mensais, uma de caráter geral, onde são discutidos os temas importantes para o segmento e outra dedicada exclusivamente ao tema de marcas próprias, com a participação dos integrantes de um subcomitê para marcas próprias. Outros subcomitês foram criados e, abaixo, são relacionados. A sua configuração fornece uma visão importante sobre os elementos mais relevantes para o setor:

- Relacionamento com fornecedores: negociações nacionais e regionais com fornecedores, com repasse para todas as centrais.
- Fornecedores: atua na divulgação junto aos fornecedores do conceito de centrais de negócios.
- Assuntos financeiros e tributários: coleta e disseminação de informações desta área
- Jurídico e estatutário: estudo das relações de associados no âmbito de suas centrais
- Gestão e desenvolvimento: trabalhos de coleta e disseminação nas áreas administrativa e financeira pertinentes ao setor
- Recursos humanos e capacitação: planejamento de ações de qualificação de mão de obra para associados das centrais.
- Informática: busca de ferramentas e sistemas para a gestão de negócios supermercadistas, especialmente em termos de gestão de compras, gestão de lojas e troca de informações
- Marketing e marcas próprias: fortalecimento de marcas vendidas pelas centrais e fidelização de clientes com algumas marcas já desenvolvidas como panettones, ovos de páscoa e produtos de limpeza.

Também é realizado um censo das centrais, cujas informações já foram colocadas acima. Assim, observa-se que tem sido criadas instâncias na ABRAS, e em especial na APAS, que atendem os interesses das centrais de negócios de pequenos supermercadistas. O comitê de centrais dentro da associação é um exemplo de padrões de coalizão de interesses dentro de uma entidade que representa um setor e de estruturas interorganizacionais dentro desta entidade. Registram-se também outras ações conjuntas, tais como a criação de um espaço específico para as centrais dentro da feira anual realizada pela APAS, além de outros eventos que geram um aumento no fluxo de informações e o desenvolvimento de um senso comum entre as organizações participantes.

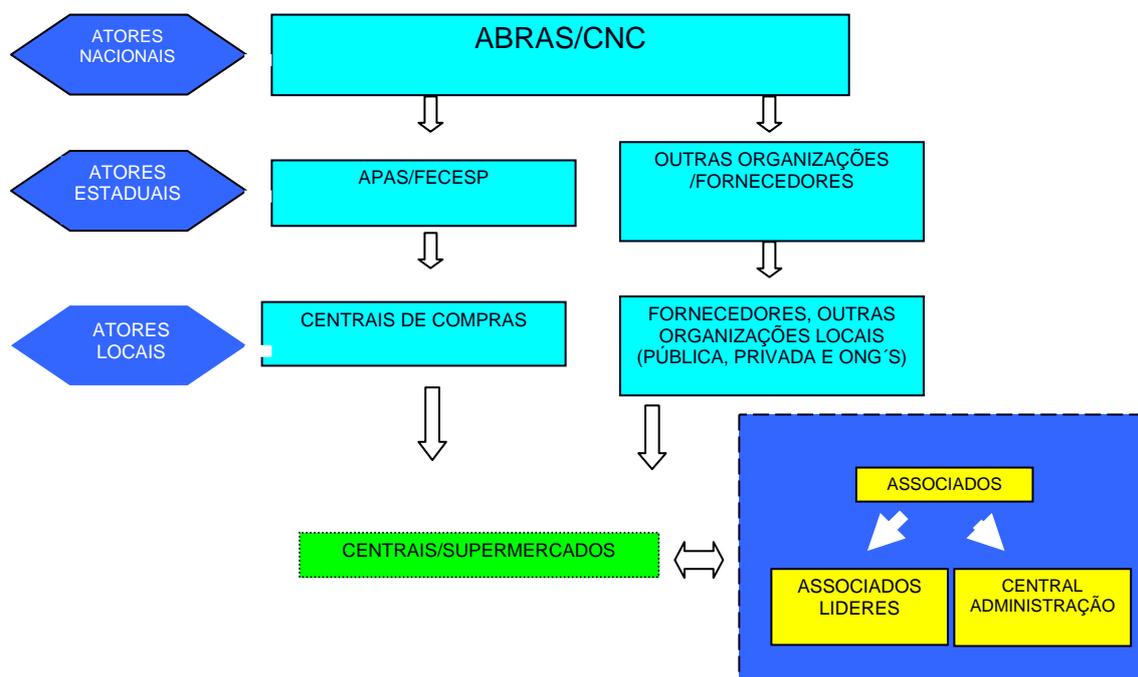
A partir deste patamar de institucionalização, as centrais entram, de modo geral, em uma fase de amadurecimento onde a profissionalização se manifesta numa maior

formalidade com estatutos, registros formais das centrais, estrutura física única de armazenamento e redistribuição, marcas próprias, treinamento de funcionários. Algumas centrais, inclusive, adquirem um porte tal que, se fossem consideradas como uma empresa poderiam figurar entre as maiores do setor em termos de faturamento.

De modo geral, pode-se representar as centrais de compras como redes que, internamente, possuem associados que se relacionam horizontalmente entre si. Não se observam relações hierárquicas, embora haja alguma liderança. Neste caso, as redes, circunscritas aos integrantes de cada central, são não-hierárquicas, isto é, todos participam e concentram as decisões principais, a despeito de alguma liderança natural no dia a dia, (pois as decisões são tomadas nas reuniões periódicas), não cabendo, portanto, medidas de posição como centralidade, mediana, etc. Futuros trabalhos poderão tratar da dimensão mais geral.

Como se vê na **Figura 6** abaixo, externamente, estabelecem-se vínculos com clientes, fornecedores e outras entidades locais (clientes, fornecedores, associações comerciais), estaduais (fornecedores e APAS) e nacionais (fornecedores e ABRAS). As relações internas e externas das centrais de negócios, bem como seus vínculos com diversos atores em diversos níveis, encontram-se representadas na **Figura 6**. É importante destacar que o conceito de redes a ser empregado neste trabalho se liga aos grupos constituídos pelos membros de cada rede e não a rede em termos mais expandidos, composta pelas centrais, APAS, ABRAS, Associações comerciais, SEBRAE, fornecedores, consultorias, etc.

Figura 6 – Representação das centrais de negócios



Outros desenvolvimentos interessantes têm sido registrados. Por exemplo, a construção de lojas maiores com a participação de todos os associados, criando estabelecimentos com área de vendas equivalente a de hipermercados, ou ainda a transformação da central em uma empresa supermercadista da qual os associados tornam-se acionistas ou cotistas (rede Ricoy no estado de S. Paulo). Também se observa algumas situações de fusão de centrais ou incorporação de centrais menores por centrais maiores. Exemplo desta situação é a fusão ocorrida em janeiro de 2009 no estado do Rio de Janeiro entre as centrais redes Economia e Multimarket resultando em uma central com 108 lojas (superando o grupo Pão de Açúcar que possuía, nesta época, 99 lojas no estado) e cerca de 7.800 funcionários e, no estado de S. Paulo, a fusão observada neste trabalho.

Por outro lado, com o crescimento e evolução das centrais, surge também o desafio de conter as atitudes individualistas, mantendo a cooperação, personificada na união em torno da central, e, com isso, fomentando a evolução das decisões e ações compartilhadas.

Um aspecto interessante sobre as centrais de negócio, é a importância da homogeneidade entre seus participantes, principalmente em termos de porte. Esta importância é demonstrada, por exemplo, através de um relato de Jurgenfeld e Lima (2006) no Jornal Valor Econômico a respeito do fracasso de uma central no estado do Paraná. Segundo um dos fundadores desta central, que chegou a reunir 11 participantes e 20 lojas, um dos principais erros foi a diferença de perfis: *“Tínhamos seis lojas, outros tinham quatro, mas a maioria*

tinha apenas uma, o que dificultava as estratégias conjuntas” (JURGENFELD; LIMA, 2006 p. 1).

3.6 Considerações finais

O presente capítulo teve por objetivo apresentar o setor supermercadista em seus vários aspectos – definições gerais, histórico, desempenho recente, concentração e estratégia e tendências. Além disso, foram elaborados itens especialmente voltados para as centrais de negócios e as pequenas e médias empresas de modo geral. A intenção foi proporcionar uma leitura abrangente de um setor cujas especificidades ajudam a entender melhor o objeto de estudo deste trabalho. Uma consideração importante, que emerge de todas as informações apresentadas, é a questão da concentração existente no setor. O surgimento das centrais de negócios sinaliza uma resistência de pequenos supermercadistas ante uma situação desfavorável do ponto de vista competitivo, mesmo que a concentração do setor supermercadista no Brasil ainda não tenha atingido os patamares observados em outros países, conforme já relatado.

Uma dimensão importante deste trabalho, cujas análises de dados e casos serão vistos no capítulo a seguir, é composta pelo fator concentração, bem como pela eficácia com a qual os pequenos supermercadistas do estado de S. Paulo estão, mediante ações cooperativas coordenadas e relações coesas, conseguindo, pelo menos diante do presente estágio de concentração do setor supermercadista nacional, enfrentar com relativo sucesso. Se este sucesso prosseguirá com o aumento da concentração do mercado, tal como se vislumbra nos casos analisados, depende, primeiramente, da confirmação desta tendência, e, em segundo lugar, da capacidade dos arranjos cooperativos do tipo central de negócios em evoluir, de modo a dar conta das pressões competitivas, inerentes ao aumento da concentração.

4. REDES DE PEQUENOS SUPERMERCADOS NO ESTADO DE SÃO PAULO: SOBREVIVÊNCIA, DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS ORGANIZACIONAIS.

4.1 Introdução

O presente capítulo tem importância central no desenvolvimento desta tese. Nele são tratados os estudos de caso aplicados na pesquisa e feitas as análises pertinentes. As análises seguiram as perspectivas teóricas definidas e apresentadas em detalhe no capítulo 2. Estas perspectivas estão basicamente centradas no neoinstitucionalismo, em especial na sua vertente sociológica, e na análise de redes de empresas. No caso da análise de redes, foram enfocadas as dimensões que tratam dos mecanismos de coordenação e da coesão relacional. A partir das conclusões sobre estas análises e da sua sintonia com as proposições formuladas, esta tese se concretizou e suas contribuições se fizeram presentes.

Este objetivo por si só seria suficiente para se encerrar aqui esta introdução, se não fosse o fato de o mesmo diferir do objeto inicial, que era mais modesto e menos promissor. A intenção original era apenas fazer o estudo comparativo de quatro redes (o que acabou sendo feito com apenas três), tendo em vista as variáveis de eficácia, coordenação e coesão (relacional e social), definidas na metodologia.

Todavia, à medida que se desenvolvia o trabalho de campo, uma importante quantidade de informações foi surgindo nos relatos colhidos junto aos representantes das quatro redes (X, Y, Z e W). A realização destes relatos tinha apenas o objetivo de um primeiro contato com os representantes de cada rede. Seria um objetivo secundário, servindo de porta de entrada para a distribuição dos questionários aos membros das redes (esse sim o objetivo central). Mas importância destas informações para a análise comparativa das variáveis de eficácia, coordenação e coesão, não pôde ser desprezada. Por esta razão uma análise qualitativa destes relatos foi incluída neste estudo.

Por outro lado, e, aliás, como em toda pesquisa qualitativa, um fato novo sobreveio em meio ao trabalho de campo, trazendo consigo uma nova perspectiva. A fusão da rede Orion (que inicialmente seria o primeiro caso deste estudo) com a rede X e os impactos desta fusão sobre as percepções de eficácia, mecanismos de coordenação e coesão relacional/social, gerou a necessidade de se fazer um estudo em destaque da rede Orion. Este estudo apoiou-se em relatos e respostas ao questionário, mas com uma perspectiva dinâmica que levou em conta o antes e depois da fusão.

Basicamente foram feitos dois estudos. O primeiro, um estudo aprofundado

que levou em conta a dinâmica da incorporação da rede Orion, bem como seus efeitos sobre as percepções de eficácia, coordenação e coesão nos seus membros.

O segundo que na verdade se desdobrou em dois, foi o estudo comparativo de um grupo de quatro redes. Numa primeira abordagem, foi feita uma análise do conteúdo dos relatos colhidos junto aos representantes destas redes. Esta análise priorizou as origens da rede, seu desenvolvimento recente, estrutura atual e percepções de seus representantes quanto a alguns aspectos de coordenação, coesão e eficácia. Foram relatos com um roteiro prévio, mas que nem sempre foi seguido à risca tendo em vista o caráter dinâmico das conversas. Optou-se por deixar os entrevistados a vontade, contando suas histórias, com um mínimo de intervenção para realmente captar o máximo de informações de forma natural e espontânea. Isso feito procedeu-se a uma análise destes relatos tendo em vista seus pontos comuns e divergências.

Na segunda abordagem (esta com uma rede a menos), foi realizada a comparação das variáveis de percepção de eficácia, coordenação e coesão utilizando as respostas dos questionários distribuídos aos integrantes de cada rede. Com base nestas respostas, foi feita a análise dos respectivos graus de percepção de eficácia, coordenação e coesão para cada rede em termos de suas semelhanças e diferenças.

Em termos de sua estrutura, este capítulo se divide em cinco itens. No item 5.1 tem-se a análise de conteúdo de alguns relatos junto aos supermercadistas da primeira central abordada, denominada rede Orion, colhidos antes da aplicação propriamente dita do questionário (mas que já contém as dimensões principais a serem analisadas). O item 5.2 apresenta os resultados obtidos com a aplicação do questionário junto aos membros da rede Orion e uma análise de cada variável da pesquisa já expostas no capítulo 3 (homogeneidade, percepção de eficácia, coordenação e coesão relacional). É importante lembrar que esta análise é feita dentro de uma perspectiva dinâmica que levou em consideração a operação desta central antes e depois de sua fusão com a rede X.

No item 5.3 é apresentado um estudo de caso comparativo com quatro casos: o caso da rede X, localizada na região norte do estado (subitem 5.3.1) e com a qual a rede Orion se uniu. Estes relatos foram colhidos mediante entrevistas com três dos quatro associados fundadores após a referida fusão. O caso da rede Y (subitem 5.3.2), de menor porte, localizada na região central do estado e colhido mediante entrevista com seu presidente, o caso da rede Z (subitem 5.3.3) localizada na mesma região da rede Y, mas não nas mesmas cidades, e colhido mediante entrevista com um representante da mesma responsável pelas

compras e administração geral e por fim a rede W¹⁵ (subitem 5.3.4), localizada na mesma região da rede X e com a mesma concorrendo em algumas cidades, inclusive a maior. Este item é finalizado (subitem 5.3.5) com a análise dos relatos colhidos em termos de diferenças e semelhanças em sua origem, desenvolvimento, estrutura atual e aspectos de coordenação e coesão.

No item 5.4 são apresentados os quadros resumo, com o perfil geral dos associados de cada uma das três redes cujos associados responderam aos questionários em termos de percepção de eficácia, mecanismos de coordenação e coesão relacional. Em cada quadro foram destacadas as alternativas de cada questão do questionário com maior percentual de incidência (de acordo com a tabulação existente nos anexos) e sua correspondência em termos de força, obtidas com a aplicação do questionário em cada uma das redes analisadas. No item 5.5 tem-se a análise comparativa dos dados levantados no questionário em cada central para cada grande item do questionário (perfil, eficácia, coordenação e coesão).

4.2 O caso da rede Orion.

A rede Orion teve sua origem no início de 2004, através da iniciativa de dois pequenos supermercadistas que possuíam uma relação prévia de amizade na cidade. O objetivo inicial era obter melhores condições de operação de seu negócio e enfrentamento da concorrência crescente mediante a realização de compras conjuntas junto aos fornecedores. Segundo o supermercadista A: “...eles perceberam que juntos poderiam comprar melhor”.

Antes disso, as condições eram desfavoráveis e a diferença de preço tão grande que segundo o supermercadista C relata: “...cheguei a comprar alguns itens em um estabelecimento grande para depois revender”. Foi constatado que, em geral, os fornecedores do setor supermercadista ofereciam descontos a partir de uma quantidade mínima de encomendas de mercadorias, mas estes volumes eram altos demais para apenas uma loja de pequeno porte. Assim, passaram os dois a dividir a compra, obtendo os descontos. Surge então a idéia de aumentar este poder agregando mais participantes e formar uma rede denominada por eles de “associação”.

Um dos dois associados iniciais (supermercadista D) lembrou-se, inclusive, de

¹⁵ Após os relatos colhidos junto aos representantes das quatro centrais, por ocasião da aplicação dos questionários para os integrantes de cada central, infelizmente os contatos com a rede W foram interrompidos pelo seu responsável, razão pela qual, a partir do próximo item, o trabalho se desenvolveu contando apenas com as redes X, Y e Z.

que houve na época a participação de um evento promovido pela associação comercial da cidade, juntamente com o SEBRAE-SP, no qual o conceito de associativismo e cooperação voltado para o varejo supermercadista foi trabalhado com os integrantes, despertando mais ainda o interesse por estratégias cooperativas. Assim, este entrevistado foi convidado e juntou-se aos outros dois. As atividades foram se realizando inicialmente sem formalização, com reuniões realizadas na residência de um dos participantes. Neste estágio inicial das operações surge a participação da APAS (Associação Paulista de Supermercados) no processo de criação da rede. Sabendo que esta entidade mantinha um setor dedicado ao apoio às centrais de compras no estado, com 18 redes filiadas naquele momento, a APAS foi procurada e passou a dar assessoria e informações. Também outras redes já existentes e vinculadas a esta entidade (em cidades próximas) foram contatadas e passaram também informações e detalhes sobre os processos de construção e operação de uma rede de compras: “...foi dada toda a assessoria na montagem da rede” (supermercadista D).

Numa segunda fase, quanto ao processo de obtenção de novos parceiros, foram utilizadas informações dos próprios fornecedores acerca da reputação e credibilidade de potenciais associados em termos de idoneidade, pontualidade de pagamentos, bom nome na praça, experiência no ramo. “...o primeiro ponto nosso foi procurar pela idoneidade” (supermercadista A).

Antes do convite, outro cuidado foi tomado: uma distância mínima de 500 metros dos outros supermercados deveria ser observada para que não fosse gerada uma concorrência entre os próprios integrantes. Posteriormente, outro critério relacionado com o porte em termos de faturamento também foi adotado. Passaram a ser evitados novos integrantes cujos faturamentos fossem muito superiores ou muito inferiores à média da rede, para que não fossem gerados desequilíbrios de força entre os associados.

Por outro lado, além da reputação como ponto de partida da admissão e construção da confiança, um fator mais relacionado com as questões sociais foi levantado. Apesar de menos importante do que a idoneidade levantada junto aos fornecedores, um dos integrantes iniciais (o supermercadista D) havia sido anteriormente representante de uma grande marca de bebidas, tendo, portanto um conhecimento prévio de quase todos os demais integrantes por força de sua atividade anterior, o que ajudou a incrementar o ambiente necessário para a consolidação da rede.

A reputação de idoneidade era condição necessária, mas não suficiente. Após este primeiro crivo, os pretendentes passaram por uma fase de participação de reuniões onde foram observados pelos integrantes da rede enquanto mais alguma informação que pudesse

ser levantada sobre o mesmo fosse sendo agregada através desta interação prévia. Houve inclusive, segundo o relato do supermercadista A, dois casos que, em que pese boa reputação dos pretendentes, estes não foram admitidos por não serem considerados em sintonia com os demais: “...depois de várias reuniões nós fomos vendo o entrosamento do pessoal.....Foi analisada a cabeça do possível associado de acordo com o que a rede imagina” (supermercadista A).

Aqueles supermercadistas que finalmente se enquadraram no perfil desejado e aceitaram o convite foram se integrando ao sistema sendo que, inicialmente, foram feitos alguns testes através de compras piloto de alguns itens: “...comprar alguma coisa em sociedade para ir vendo se a coisa ia dar certo...”. (supermercadista A).

Esse processo preliminar durou aproximadamente um ano. A seguir iniciou-se a fase de formalização propriamente dita com a criação de um estatuto registrado em cartório e um regimento interno que regulavam as atividades dos associados da rede. Os modelos iniciais destes mecanismos formais foram obtidos junto a APAS e demais redes e adaptados para a realidade da Orion: “...a hora que nós percebemos que o negócio ia dar certo.....aí nos pegamos modelo de estatuto, modelos de regimento interno”. (supermercadista A).

Na medida em que a rede cresceu, chegando a contar com 12 associados, as reuniões passaram a ser feitas em um salão alugado, sendo também contratado um comprador. Além de compras atualmente feitas mediante um processo de pregão eletrônico administrado por um comprador contratado pela central, foi desenvolvido o compartilhamento de marketing com um jornal promocional da rede distribuído pelas ruas com ofertas de mercadorias e serviços de publicidade através de uma agência contratada pela central (bem como serviços de contabilidade e armazenamento com um salão comum para as mercadorias e eventual treinamento de pessoal). Ao longo deste processo a APAS continuou presente, com os representantes da Orion comparecendo às reuniões mensais promovidas por um comitê dedicado as centrais de negócio. Quanto às decisões e deliberações, estas passaram a se dar sob a forma participativa, em reuniões semanais na sede da central: “...cada associado um voto” (supermercadista A)

Foi externada uma preocupação com a qualidade dos espaços de deliberação e com a participação efetiva dos associados. No que tange às reuniões, as ausências são sentidas e motivo de preocupação do supermercadista B: “...quem não participa não se compromete”.

Em termos de desempenho, ficou claro nas entrevistas que foi obtido um benefício financeiro evidente decorrente do fato de se passar a comprar a um custo mais baixo mediante obtenção de descontos, usufruindo assim de economias de escala, além de outros

benefícios como diminuição de frete e em alguns casos, com compras direto da indústria sem intermediários. Mas também foi dado um reconhecimento e até uma maior importância a fatores de desempenho não financeiros relacionados com qualidade de informações, melhores decisões, melhor qualidade no serviço, etc., nas palavras do supermercadista A: “...*todos os associados acham que rede é para juntar volume e comprar mais mercadoria... essa é uma das causas, mas não é só isso não. O que melhorou muito foi colocar juntos concorrentes, que eram concorrentes, colocar todas estas cabeças numa mesa e discutir idéias, discutir planos, trocar idéias, trocar experiências como amigos e não como concorrentes*”. “Indo mais longe, os supermercadistas, especialmente A, B, D e F, afirmam que se criou uma ligação de amizade entre eles onde:”...*aprendemos a gostar um do outro*” (supermercadista F).

Um mecanismo interessante, com reflexos de desempenho não financeiro, foi uma prática de compensação de excessos e faltas de mercadorias. Um integrante, por exemplo, que esteja com falta de mercadoria, ao invés de adquiri-la no fornecedor ou em outro estabelecimento pagando mais caro, pode emprestar esta mercadoria com quem a tenha sobrando, devolvendo a mesma numa próxima oportunidade, ou pagando o valor equivalente em dinheiro. Da mesma forma, caso alguma mercadoria esteja sem saída, esta pode ser encaminhada para outro estabelecimento onde sua demanda esteja mais forte. É importante ressaltar que este tipo de prática, apesar de previsto no estatuto da rede, se dá no dia a dia de maneira não formalizada, sem nenhum tipo de papel ou registro (a não ser os controles internos de entradas e saídas de mercadorias, feitos por cada supermercadista no âmbito de sua loja) totalmente realizado em termos de confiança sem nenhum contrato que preveja sanções àqueles que não cumpram com a sua parte neste acordo: “...*não tem recibo, não tem nada, é na base da confiança mesmo*” (supermercadista A)

Outro fator interessante é a figura do fiscal da rede. Periodicamente um dos associados seria nomeado fiscal da rede com a incumbência de circular pelos estabelecimentos e verificar se os procedimentos previstos no estatuto e regimento interno, e também nas demais combinações, estariam sendo cumpridos, caso contrário o infrator sofreria sanções que incluíam multas, suspensões e desligamento. Os relatos sobre a efetividade deste mecanismo são contraditórios, com a maioria afirmando que, enquanto o esquema de compensação de mercadorias sempre funcionou bem, o de fiscal da rede não foi eficaz (razão pela qual deixou de ser aplicado algum tempo depois).

Ainda com relação à compensação de mercadorias, o supermercadista B registrou uma preocupação em se criar algum mecanismo de suporte e controle da compensação de mercadorias. Esta preocupação com controle foi externada na frase: “...o

controle não gera dúvida” (supermercadista B). Contudo, este mesmo supermercadista fez questão de ressaltar que a sua preocupação com o controle não estava relacionada à possibilidade de comportamento oportunista de algum associado, mas sim pelo fato de que alguns deles não possuem adequados controles internos desta movimentação, chegando por vezes a esquecer de realizar compensações. Assim que lembrados de seus débitos, os associados prontamente procediam ao reembolso em dinheiro ou espécie da mercadoria cedida: “...o controle é para não esquecer e não por desconfiar” (supermercadista B).

Esta situação ilustra com bastante pertinência as proposições de Mathews (1986) a respeito da existência de custos de transação mesmo na presença de relações caracterizadas pela confiança e reciprocidade, sem comportamento oportunista, representados aqui pela necessidade externada pelo supermercadista entrevistado de se adotarem controles de compensação de mercadorias, não visando prevenção de eventuais logros, mas simplesmente como um auxílio eficiente na prevenção de esquecimentos, desprovidos de má intenção, portanto, por parte daqueles supermercadistas que teriam obrigações a saldar com seus colegas de central.

Uma questão que emerge de maneira significativa e segundo os relatos colhidos, é a atuação da APAS como elemento relevante na evolução da rede, especialmente seus momentos iniciais. Não só nos primeiros passos (dando suporte e assessoria) como em outras ações. Por exemplo, o desenvolvimento de marcas próprias para as 21 redes do estado em alguns produtos sazonais como ovos de páscoa, panettones e alguns produtos de limpeza, onde as compras são realizadas em nível estadual envolvendo todas as centrais, gestões e negociação no sentido de uma uniformização de taxas cobradas por operadoras de cartão de crédito, (uma questão que ainda se encontra inconclusa) e uma feira inteiramente voltada para as redes de compras com custos de participação para os pequenos supermercadistas participantes das centrais subsidiados pela APAS.

Parece oportuno confrontar estes relatos iniciais com as proposições de Holmes e Smith (1997), voltadas para a questão da confiança, nos termos da relação entre confiança e a percepção da eficácia medida por alguns indicadores. A primeira diz respeito a relação entre desempenho econômico-financeiro e não financeiro. Ficou evidenciada a relevância dos fatores não financeiros – qualidade das decisões compartilhadas, troca de informações e experiências, qualidade no serviço – para o desempenho da rede. A segunda relacionada ao tempo, foi parcialmente confirmada, pois foi observado que no primeiro ano de existência da rede houve um alto nível de confiança, onde, como apontaram os autores, um mecanismo de levantamento de boas reputações junto a um detentor crível de informações, no caso os

fornecedores dos fundadores da central, desempenhou um papel importante..

Na proposição relacionada com os mecanismos de coordenação, esta não se confirmou totalmente no caso estudado, pois foi observado que a construção da confiança e cooperação passam por fases distintas onde se alternaram mecanismos informais e formais, (relacionamento baseados em confiança e contratos) começando no primeiro ano de existência pelo arranjo informal e, a seguir, uma formalização com alguns mecanismos informais.

Na primeira fase, onde a rede dá seus primeiros passos, a reputação obtida mediante informação junto a fornecedores é crucial na formação da rede, um fator fundamental para que haja o convite ao novo associado. Contudo, apesar de necessária, não é condição suficiente, haja vista a existência do já mencionado estudo do potencial ingressante, através de observações das suas atitudes e comportamento nas reuniões. Com estas informações adicionais o processo de admissão é completado. O que se observa a partir dos relatos colhidos neste primeiro caso da rede Orion é que, nos estágios iniciais da rede, há uma relação de confiança que dispensa a formalização em princípio. Por outro lado, a relação necessita, a partir de um segundo estágio, de uma etapa de formalização sob a forma de confecção de regimento e estatuto. A partir deste ponto (segundo ano de vida da rede) o que se observa é uma situação onde os mecanismos formais de coordenação (estatuto, regimento, fiscalização, sanções, etc.), passam a conviver com mecanismos informais (seleção de parceiros, resolução de conflitos e compensação de faltas e excessos de mercadorias, reciprocidade e confiança) realizados sem controle formal.

Por fim, com relação ao papel do *broker*, tal como é chamado por Holmes e Smith (1997), este foi por diversas vezes destacado como importante pelos entrevistados. Personificado pela atuação da APAS, tanto como suporte na formação da rede como em seus diversos programas e ações de apoio e assessoria, o papel do *broker* foi confirmado como importante para o sucesso da rede e a sua evolução e manutenção.

No final de 2009, meses depois da primeira abordagem e a primeira rodada de entrevistas, por ocasião da pesquisa de campo retornar á rede Orion para nova aplicação de questionários e checagem de dados, houve a informação que eles haviam se incorporado a rede X, localizada em região próxima (90 km), sendo que o nome Orion havia deixado de existir. A rede X é uma rede mais antiga e de maior porte, atualmente com 24 associados e 38 lojas. As negociações iniciaram-se por ocasião do conhecimento travado entre os representantes das duas centrais na APAS em 2003, numa reunião mensal que se dá entre as centrais e o comitê de centrais de negócio existente nesta entidade. Posteriormente, um dos integrantes da rede Orion dirigiu-se a rede X oferecendo a integração. Após uma série de

reuniões e negociações que perduraram por doze meses e, inicialmente a título de teste, foram feitas compras conjuntas apenas na área de hortaliças e frutas adquiridas no CEASA local, por um período de quatro anos. Após este longo período, ao final de 2009, a integração foi completada. Os relatos colhidos junto aos seis supermercadistas da antiga rede Orion foram praticamente unânimes em afirmar que, após a incorporação, e mesmo passados apenas dois meses, houve aumentos expressivos de vendas. Segundo os supermercadistas da antiga rede Orion, isto se deve ao fato de que, a partir da fusão com a rede X, que possui um maior volume de compras e conseqüentemente maior poder de barganha, aumentou o poder de compra e sortimento de mercadorias, melhorando o preço e a variedade dos produtos e conseqüentemente atraindo mais clientes para seus estabelecimentos. Isso resultou em ganhos expressivos de vendas.

Seis meses depois de feitos e tabulados os questionários junto aos supermercadistas da antiga rede Orion, a pesquisa retornou ao supermercadista A, um dos associados originais da antiga rede Orion para acertar as entrevistas com os integrantes da rede X, que obviamente havia se tornado a segunda central a ser estudada. Mas inesperadamente foi comunicado que este havia se retirado da agora rede X um mês antes. As razões desta saída apontaram para a relevância da homogeneidade neste tipo de arranjo cooperativo, pois o supermercadista A se tornou muito diferente dos demais em termos de área de vendas (uma área menor de vendas do que os demais), localização (área central da cidade enquanto os demais se localizavam em bairros mais periféricos) e produtos (mais voltados para as classes A e B, inclusive uma adega com vinhos): “...*meu público é diferente e meu ponto é diferenciado dos demais, com qualidade ao invés de quantidade*” (supermercadista A). Esta diferença acabou por se constituir, na própria interpretação deste supermercadista, na principal razão de sua saída. Ou seja, ele passou a destoar do padrão dos demais associados em termos de localização, produtos e clientes e isto acabou por gerar desencontros de expectativas e objetivos, precipitando a sua saída. É importante registrar que estas diferenças já existiam na época da rede Orion, mas, devido a alta coesão existente, estas diferenças eram superadas: “...*enquanto éramos somente nós, nos entendíamos*” (supermercadista A). Na verdade a força das relações entre eles possibilitava esta superação. Contudo no novo cenário com a rede X, participando de um grupo já formado e com algumas diferenças especialmente em termos de porte e faturamento esta possibilidade, pelo menos na visão do supermercadista A, deixava de existir (passando a se tornar uma interrogação: “...*aqui amigos, lá pessoas jurídicas*” com esta frase o supermercadista A, quis dar a entender que as relações ficaram mias frias e menos amigáveis na sua percepção).

Esta questão da homogeneidade foi corroborada pelo supermercadista D, na mesma época entrevistado sobre este assunto, confirmando nesta entrevista que na verdade o supermercadista A estava fora do perfil, “...desde o início, quando começaram as negociações, o pessoal da rede X afirmou que ele estava fora do padrão” (supermercadista D), principalmente em termos de produtos e área de vendas (considerada muito pequena).

De fato, as implicações da homogeneidade em termos de área de vendas se revelam importantes, quase decisivas. Na avaliação do supermercadista A, posteriormente confirmada pelo supermercadista D, apesar do aumento de vendas e diminuição do custo de aquisição de mercadorias, ao passar a operar com a rede X, houve o acréscimo de uma série de custos indiretos representados, por exemplo, por um jornal semanal com grande tiragem bancada pelos associados, com ofertas de mercadorias de preço baixo e alto giro (apropriadas para maior área de vendas, o que acabava por prejudicar o supermercadista A, que possuía área de vendas inferior à média da rede X). Ou ainda o custo de pagamento de um veterinário (600/mês) para aferição de carnes e frios, sendo que o supermercadista A, diferentemente dos demais possui muito pouco destes itens. Outro custo era representado por um aumento do frete uma vez que a mercadoria era descarregada no armazém da rede X, localizado a 90 km.

Por outro lado, a questão da homogeneidade se apresenta novamente em um contexto mais amplo. Constatam-se diferenças entre os supermercadistas da antiga rede Orion e os da rede X em termos de porte. O porte médio dos integrantes da rede X é maior, sendo que a maioria de seus associados possui mais de uma loja, o que ocorre apenas com um dos integrantes da antiga rede Orion, logo, surgem algumas indagações sobre como será tratada esta diferença de porte médio entre os dois grupos, em futuros trabalhos será importante aferir se esta diferença será superada ou não. Os supermercadistas da antiga rede Orion sediados a uma distância de 90 km, possuem um porte médio inferior ao dos supermercadistas da rede X e chegaram como um grupo coeso inserindo-se em outro grupo já constituído. Isto poderá ser um obstáculo ao andamento do novo arranjo.

4.3 Questionário da Rede Orion - Análise de cada item.

O questionário foi aplicado em seis supermercadistas da antiga rede Orion levando-se em consideração a mudança proporcionada pela fusão com a rede X. Foram verificadas mudanças significativas nas percepções dos entrevistados em que pese o pouco tempo existente entre a ocorrência desta mudança e a realização das entrevistas (cerca de doze meses). Neste item serão apresentados, inicialmente, apenas a rede Orion e o processo de

mudança pelo qual passou. Posteriormente, foi feita uma investigação com o mesmo instrumento em outras redes para efeito de comparação, com o objetivo de detectar diferenças entre as mesmas.

Os seis integrantes da pesquisa foram identificados por letras – A, B, C, D, E, F. Todos são do grupo fundador da rede Orion, exceto pelos supermercadistas E e F, sendo que B e D constituem o núcleo original ao qual, a seguir, se juntaram os demais. O supermercadista E difere dos demais não só pelo caráter recente de sua incorporação à rede Orion quando da integração à rede X (um ano), como também por possuir um porte de vendas maior do que o volume médio dos demais. Inclusive, por esta razão, algumas perguntas não foram respondidas por E, que julgou não possuir elementos para opinar, tendo em vista o caráter recente de seu ingresso na rede.

4.3.1 Perfil dos associados

È importante antes destacar que o supermercadista E devido ao seu pouco tempo de ingresso na rede Orion, por ocasião da fusão com a rede X, pouco mais de um mês, somente informou seus dados considerando sua presença na rede X e não na Orion. Com isso, para o cálculo dos dados médios antes da fusão consideraram-se os supermercadistas A, B, C, D e F. Já os dados do supermercadista E foram considerados apenas na situação após a fusão juntamente com os demais. Em termos de experiência no varejo e motivações para entrada na rede, o grupo se revela relativamente homogêneo. A homogeneidade não é mais pronunciada devido à diferenciação que se encontra no supermercadista D em relação aos demais. Contudo, sua entrada na rede é a segunda mais recente (aproximadamente um ano meio na Orion, quando respondeu o questionário), um prazo insuficiente para uma conclusão mais precisa acerca das implicações deste fato. Todos em geral possuem vários anos de varejo ou atividades afins, alguns inclusive em segunda geração no mesmo negócio.

Excluindo o supermercadista D, que apresentou dados discrepantes (vide anexo) estes supermercadistas podem ser, de acordo com a tipificação existente no capítulo 4 (item 1) considerados de pequeno porte, entre minimercados e supermercados compactos, com área média de vendas em torno de 285 metros quadrados, que não sofreu alterações na maioria dos entrevistados (exceto o supermercadista D, mas esta era um aumento já programado antes da entrada na rede), e faturamento médio antes da integração de R\$ 177.000,00/mês, subindo para R\$ 334.000,00/mês, depois de decorrido um ano da integração com a rede X, um significativo aumento de mais de 80% no faturamento médio da rede o que

demonstra o impacto positivo relevante desta integração.

O número médio de funcionários também aumenta significativamente, mas em menor proporção do que a variação de vendas, passando de 9 para 14, um aumento percentual médio da ordem de 55%, o que gera efeitos positivos em termos de eficiência operacional com o faturamento médio por funcionário subindo de R\$ 19.666,00 para R\$ 23.857,00 (variação positiva de 20%) e em termos faturamento por metro quadrado de R\$ 621,00/m² para R\$ 1.171,00/m² (aumento de 89%). A quantidade média de itens comercializados ficou em torno de 5450 (devido a sua discrepância, para cálculo da média, a maioria dos dados de D foi desprezada, vide anexa, portanto, se forem considerados os seus números, os índices da rede naturalmente aumentam de valor). Também é importante frisar que o supermercadista F informou possuir duas lojas, contudo seus dados físicos e financeiros foram somados, como se fosse uma loja.

No que tange ao percentual de itens comprados através da central (compras conjuntas), surge um aumento deste percentual com níveis médios passando de 30% antes da fusão para 56% depois da fusão, o que revela um maior comprometimento e um maior poder de aglutinação na rede X. O fato de ser uma rede maior lhe dá condições de fazer compras diretas com a indústria (na rede Orion, boa parte das compras eram feitas em atacadistas, com menores vantagens), o que é altamente vantajoso e estimula o ingresso mais efetivo dos participantes na compra conjunta (um elemento importante para a coesão relacional da rede).

Por outro lado, foi relatado que, no tempo da rede Orion, havia um desestímulo em se adquirir alguns produtos conjuntamente devido a bi tributação. Possuindo personalidade jurídica própria, a rede Orion adquiria produtos junto aos fornecedores, incidindo sobre esta transação, além do ICMS estadual, os impostos e contribuições federais. Depois, ao revender os produtos aos supermercadistas, ocorria nova incidência. Na rede X se pratica um regime tributário diferente (lucro real, enquanto que na Orion se fazia pelo lucro presumido) o que elimina este entrave, pois pelo lucro real o imposto incide sobre o lucro apurado no período. Ao contrário, o lucro presumido, por ser uma estimativa, é calculado com base em um percentual sobre a receita bruta de vendas (duplicada no caso das centrais) e depois, sobre este lucro estimado, aplicam-se as alíquotas pertinentes de impostos. Por fim, todos se sentem incomodados por uma concorrência de maior porte, média ou grande, o que confirma a visão inicial de que a motivação fundamental é enfrentar a competição em termos de porte, isto é, menores contra maiores.

Para concluir, cabem algumas considerações sobre um dos objetivos específicos deste trabalho (vide introdução) ligado a homogeneidade dos grupos avaliados.

Esta homogeneidade se remete à questão do isomorfismo e de situações relacionadas ao objeto de estudo. São situações reconhecidas como típicas da mudança isomórfica preconizada no institucionalismo sociológico, especialmente quanto à contribuição de DiMaggio & Powell (1983). As semelhanças estruturais entre as centrais configuraram um processo isomórfico de caráter predominantemente mimético. Com relação ao conceito de campo organizacional, pode se afirmar que o setor de centrais de negócio do estado de São Paulo (agrupadas em torno da APAS – Associação de Supermercados do Estado de São Paulo) bem como os seus fornecedores, clientes e demais organizações relacionadas seriam um caso típico.

Quadro 13 – Rede Orion: perfil médio dos associados

Atributos	Rede Orion
1. Área total de vendas (m2)	285
2. Número de itens	5450
3. Faturamento/mês (R\$ mil) e número de funcionários	177-334 (+89%) 9-14 (+55,5%)
4. Porte da concorrência	Médio/grande
5. Percentual de compra conjunta s/ o total (%)	30-56 (+86,6)
6. Tempo no varejo e na central (anos)	15-6

4.3.2 Percepção de Eficácia

Com relação à percepção de melhora de competitividade e atendimento de expectativas, percebe-se uma nítida diferença entre antes e depois da fusão com a rede X como se observa no **Quadro 14**. Antes da fusão, o nível de percepção de competitividade que predomina é o moderado, existente quando saíram da operação individualizada para a cooperação no âmbito da rede Orion. Este nível é representado pelo percentual de 60% das respostas da questão 7¹⁶ do questionário concentrado no grau médio de concordância e 40% no de concordância 2. A partir da união com a rede X, passa-se para uma percepção muito forte de aumento de competitividade, com 100% das respostas voltadas para o grau de concordância 4. A sensação de atendimento das expectativas também apresenta evolução, dividindo-se entre 60% para a concordância 2 (nível fraco) e 40% para concordância 3 (nível forte) antes da fusão e passando para uma concentração de 83% de percepções muito fortes de atendimento de expectativas com os 17% de repostas restantes localizando-se no nível 3 de

¹⁶ 7. A minha empresa aumentou sua competitividade com a participação na central

concordância (nível forte).

O agrupamento em torno da rede Orion, em menor número e de porte médio menor (como se verá adiante) possuía menores condições de obter negociações vantajosas com fornecedores, além da maior dificuldade em acessar diretamente a indústria. Com a fusão, este grupo se beneficia consideravelmente, pois consegue fazer parte de uma associação, aparentemente mais estruturada e que possui maior poder de barganha e organização (ao acessar diretamente fornecedores) sem ter de passar por intermediários (especialmente atacadistas).

Não só nas repostas dos questionários, como também nos relatos gravados junto aos supermercadistas, foram informadas reduções de custos e aumento de faturamento, (respectivamente questões 9 e 10¹⁷ do **Quadro 14**). Maiores até mesmo do que aquelas obtidas por ocasião da entrada na própria rede Orion, quando ainda operavam individualmente. A percepção quanto a adequação destes resultados também evolui consideravelmente, passando em ambos os casos de 40% das respostas para a concordância 2 (fraca) e 60% para concordância 3 (forte) antes da fusão para percepções mais intensas nestes dois atributos após a fusão, com 83% das respostas localizando-se no nível 4 de concordância (muito forte) quanto a diminuição de custos de aquisição e 67 % no mesmo nível 4 para o aumento de faturamento.

Quanto aos benefícios em termos de custos percebe-se uma maior dispersão (83% para o nível 4 e 17% para o nível 2). Uma explicação possível pode ser devido a uma confusão entre custo de aquisição de mercadorias, o que se pretendia realmente aferir, e os custos totais, informação ligada a percentuais mais reduzidos de queda. Isso pode ser devido a uma interpretação desta pergunta como sendo relacionada a custos totais, que certamente teriam uma menor redução devido à existência de custos fixos não ligados a aquisição de mercadorias. Quanto a evolução positiva da percepção de eficácia ligada ao aumento de faturamento após a fusão, e também de acordo com os relatos colhidos junto aos entrevistados, um dos fatores que concorreram para o aumento desta percepção teria sido a resposta da demanda ante a maior diversidade de produtos e menores preços quando a rede Orion passou a fazer parte da rede X.

Mesmo analisando algumas respostas e relatos colhidos numa primeira rodada de entrevistas, no início de 2010 (quatro meses após a fusão), e considerando o fato de alguns

¹⁷ 9. A diminuição de custos de aquisição obtida (%) com a entrada na central foi satisfatória
10. O aumento no faturamento (%) e no lucro (%) com a entrada na central foi satisfatório

inicialmente terem informado vendas de dezembro, um mês atípico em vendas (estas entrevistas foram realizadas em janeiro) e, portanto, haver a necessidade naquele momento de se avançar um pouco mais no tempo para eliminar os efeitos da sazonalidade, os aumentos de faturamento foram expressivos. As ocorrências destes aumentos se confirmaram por ocasião de uma segunda rodada de entrevistas ocorrida em novembro de 2010, um ano após a fusão (portanto, num horizonte maior de tempo). Alguns informes em termos de aumento de faturamento (vide tabulação anexa) apontam para aumentos realmente significativos de vendas após a integração na rede X. De todo modo, o aumento médio de faturamento obtido pelos supermercadistas que ingressaram na rede Orion é significativo, contudo ainda mais intenso com a rede X, como se vê no **Quadro 14**.

De modo geral, a alta percepção de eficácia, tanto antes como depois da fusão, entre redes Orion e X (especialmente após a fusão com a rede X) fica aqui demonstrada, com fortes percepções de aumento de competitividade e dados concretos de reduções de custos e aumento de faturamento, a partir do ingresso dos supermercadistas da rede Orion e mais ainda na rede X. Menard (2003) faz menção, no seu trabalho sobre formas híbridas, da importância da avaliação dos custos e benefícios de participação de um agente em uma rede. Este item de análise dedicado à eficácia aponta para a percepção de eficácia dos associados das centrais estudadas (que se apresenta em níveis de força elevados em todas as redes estudadas) como uma evidência empírica deste elemento.

Assim o arranjo em rede do tipo central de compras se justifica, nesse grupo pesquisado, sinalizando uma resposta efetiva de resistência dos pequenos supermercadistas em face da concentração que vem ocorrendo neste setor. Mais do que isso, a fusão entre centrais, mesmo considerando ser a fusão aqui relatada ainda o único caso no estado, pode ser o indício de um rearranjo que vem se revelando eficaz no setor.

Quadro 14 – Rede Orion: percepção de eficácia

Percepção de eficácia*	1	2	3	4
7 – aumento de competitividade - A.F.		40%	60%	
7 – aumento de competitividade - D.F.				100%
8 – expectativas atingidas – A.F.		60%	40%	
8 – expectativas atingidas – D.F.			17%	83%
9 – diminuição de custos – A.F.		40%	60%	
9 – diminuição de custos – D.F.		17%		83%
10 – aumento no faturamento e lucro - A.F.		40%	60%	
10 – aumento no faturamento e lucro – D.F.		16%	16%	67%

* AF – antes da fusão; DF – depois da fusão

4.3.3 Mecanismos de coordenação

Neste quesito, as questões que compuseram o questionário aplicado buscam aferir a percepção dos entrevistados em relação ao funcionamento dos mecanismos de coordenação e a sua importância de modo geral. Esta percepção, devido a já mencionada mudança pela qual passaram os integrantes da antiga rede Orion, foi dividida em dois momentos. Foram definidos dentro da teoria, nos capítulos 2 e 3, alguns mecanismos que se relacionam mais diretamente com as atividades típicas de uma rede de cooperação de pequenos supermercadistas sob a forma de central de negócios. Os mecanismos de coordenação escolhidos foram: comunicação, controles e monitoramento, seleção de parceiros, suporte e infra-estrutura (aqui personificado pela atuação da APAS, principalmente nos momentos iniciais da rede Orion) e resolução de conflitos.

Apesar de menos pronunciadas do que nos itens anteriores, aqui também se observam mudanças de percepção com relação ao funcionamento dos mecanismos de coordenação quando se passa da rede Orion para a rede X.

Em primeiro lugar, observa-se uma movimentação geral em direção a um aumento na percepção do grupo com respeito a adequação destes mecanismos, em termos de seu funcionamento, quando se passou da rede Orion para a rede X. Como se vê pelas concentrações percentuais das respostas às questões de 11 a 17 do questionário, distribuídas nos **Quadros 15, 16, 17 e 18**, nota-se em todas um aumento dessa concentração em torno de níveis maiores de concordância, revelando-se uma percepção de elevação geral na adequação e força da coordenação da rede.

Especificamente quanto ao mecanismo de coordenação ligado ao processo de comunicação, exposto no **Quadro 15**, a concordância com a questão 11¹⁸ do questionário (vide apêndice), antes da fusão, se acha dispersa pelos quatro níveis de concordância onde predominam os níveis mais fracos 1 e 2, revelando uma debilidade quanto a este mecanismo. Após a fusão, ocorre uma mudança significativa, com os percentuais de concordância se concentrando nos níveis 3 (67%) e 4 (33%). Significando que, na percepção dos entrevistados, o processo de comunicação entre os associados da rede tem um salto de qualidade significativo. De fato, a rede X demonstrou uma melhor estruturação de seus níveis de comunicação, como se pode constatar por ocasião das entrevistas e participações/observações de reuniões semanais. Existe uma comunicação por e-mail, por exemplo, mais freqüente e mais efetiva que a que ocorria na rede Orion, onde as conversas telefônicas individuais ainda predominavam antes da fusão. O aumento significativo da concordância e força do mecanismo relacionado com a comunicação entre os associados da rede (de 40% de concentração nos níveis 3 e 4 para 100% após a fusão) chama a atenção para a importância dos aspectos não financeiros, tais como trocas de informações e comunicação que foram apontados em vários relatos como um importante ganho não financeiro resultante da atuação em rede.

Quadro 15 – Rede Orion: coordenação/comunicação, opinião dos entrevistados da rede.

Coordenação/ comunicação	1	2	3	4
11- Qualidade na comunicação A.F.	20%	40%	20%	20%
11- Qualidade na comunicação D.F.			67%	33%

Com nível de concordância menor em alguns itens, porém ainda significativo, tem-se aqueles relacionados ao controle e monitoramento apresentados no **Quadro 16**. Emerge de maneira importante a convivência entre os aspectos formais e informais destes mecanismos, que também já havia sido constatado a partir dos relatos colhidos junto aos supermercadistas da rede Orion. Foram levantados níveis fortes e muito fortes de concordância para a percepção da disposição normativa de comportamento em termos éticos e cooperativos (concentração nos níveis 3 e 4 de 80% antes da fusão para 100% após a fusão), um mecanismo normativo eminentemente informal (questão 12 do questionário). Por outro lado, para as regras formais (questão 13), houve um maior deslocamento entre o antes e

¹⁸ 11. Com relação à qualidade da comunicação entre os associados, esta pode ser considerada adequada.

depois da fusão (de 60% para 83% nos níveis 3 e 4 de concordância), o que aponta para uma maior percepção da necessidade de formalização a medida que cresce o porte do arranjo, sem, contudo, que o espaço ocupado pela coordenação normativa perca sua relevância.

Quadro 16 – Rede Orion: coordenação – controle s/ parceiros

Coordenação – controle s/ parceiros	1	2	3	4
12 – importância de normas de comportamento – A.F.	20%		40%	40%
12 – importância de normas de comportamento – D.F.			50%	50%
13 – importância de regras formais – A.F.		40%	60%	
13 – importância de regras formais – D.F.		16%	16%	67%
14 – importância da percepção de sanções – A.F.	20%	40%	40%	
14 – importância da percepção de sanções – D.F.		17%	50%	33%
15 – importância de monitoramento – A.F.	40%	40%	20%	
15 – importância de monitoramento – D.F.		33%	50%	17%

Um aumento significativo após a fusão é registrado também com a relação ao nível de concordância para efetividade das sanções previstas (de 40% para 83% de concentração nos níveis 3 e 4) e para a percepção da importância do monitoramento sobre os associados (de 20% para 67%) contudo, este último foi o de menor concordância dentre os demais (após a fusão) o que indica uma menor importância deste mecanismo, em razão inclusive da suficiência dos demais mecanismos de controle e, neste caso, em que pese a relevância dos mecanismos formais e a convivência entre estes e os mecanismos informais, o comportamento normativo parece ser um mecanismo que se sobressai ligeiramente (após a fusão, 100% de concentração nos níveis 3 e 4 em comparação com 83% para as regras formais e a percepção de sanções).

Em linha com as proposições de Menard (2003), os custos de transação ligados às complementaridades geradas pela atuação em rede (armazém conjunto, compartilhamento de marketing, funcionários de administração, contabilidade, etc.) podem trazer consigo especificidades do ativo geradoras de comportamentos oportunistas ou ainda atitudes de “caronas”. Os mecanismos tradicionais para amenizar os problemas advindos desta situação, segundo Menard (2003), são sanções contratualmente explicitadas, esquemas de monitoramento, processos criteriosos de seleção de parceiros e processos eficientes de resolução de conflitos (vide capítulo 2). Com relação a estes mecanismos, o que se encontrou por ocasião da pesquisa de campo foi a existência de mecanismos formalizados ao lado de

mecanismos informais complementares, mas de grande relevância, na visão dos entrevistados. Destes mecanismos, o que mais se destaca no caso das redes estudadas diz respeito a seleção de parceiros que será analisado a seguir.

Considerando a visão dos entrevistados na rede Orion (e depois, como se verá adiante, dentro da rede X), um mecanismo que merece destaque por sua relevância e variação de percepção de adequação antes e depois da fusão foi o mecanismo de seleção de parceiros (de 40% para 83% no nível de concordância deste mecanismo), tal como se observa no **Quadro 17**.

Quadro 17 – Rede Orion: coordenação – seleção de parceiros

Coordenação – seleção de parceiros	1	2	3	4
16 - Seleção de parceiros – A.F.		20%	40%	40%
16 - Seleção de parceiros – D.F.		17%		83%

De acordo com as formulações de Menard (2003), a seleção de novos parceiros se constitui em mecanismo crucial para redes de cooperação, de modo geral, e especificamente para aquelas atuando sob a forma de centrais de negócios de pequenos supermercadistas. O aumento do porte da rede, com o conseqüente aumento do ritmo de solicitações de entradas de novos membros, e da complexidade das relações com a fusão (onde se passa de um grupo de poucos elementos, numa mesma cidade, para mais de duas dezenas de supermercadistas em várias cidades, como se verá no detalhamento da rede X), intensifica a importância do papel da seleção de novos integrantes para a manutenção e desenvolvimento da cooperação. Os riscos de uma seleção mal sucedida aumentam e, com eles, a percepção de que este mecanismo torna-se estratégico. Assim, não bastam melhores referências de fornecedores, além destas, o potencial entrante se obriga a alienar um bem imóvel de sua propriedade, em favor da rede, como garantia e condição *sine qua non* para a efetivação da sua entrada (maiores detalhes desta prática serão colocados em item específico dedicado a rede X).

Juntamente com o mecanismo de seleção de novos parceiros, e no caso da rede Orion, o apoio institucional representado pela participação da APAS se constitui em um mecanismo específico de redes híbridas, mencionado em Menard (2003) e que encontra grande correspondência com os casos estudados. Como se vê no **Quadro 18**, existe uma forte percepção de importância deste mecanismo, especialmente no processo inicial de criação da rede (com 100% do nível de concordância com a afirmação 17 do questionário girando em

torno dos níveis 3 e 4). Este mecanismo também aparece alinhado com as proposições de Menard (2003) reforçando o caráter híbrido do arranjo aqui estudado. Quanto à APAS, e de acordo com os relatos colhidos, seu papel não se resume apenas em ter fornecido os modelos de estatuto e regulamentos aos fundadores da rede Orion, mas também ao suporte realizado através de informações dadas pelo comitê de centrais existente nesta associação e pela ajuda dada aos participantes nas feiras e eventos promovidos pela entidade.

Quadro 18 – Rede Orion: coordenação – suporte público e infra-estrutura

Coordenação – suporte público e infra-estrutura	1	2	3	4
17 – Apoio institucional			50%	50%

Concluindo este item, o destaque maior em termos de coordenação para o caso da rede Orion, está na equivalência das normas informais e regras formais para a coordenação da rede, com alguma predominância da primeira sobre a segunda e das semelhanças com as redes híbridas teorizadas por Menard (2003) e representadas pelos mecanismos específicos desta contribuição, a saber, seleção de parceiros e apoio institucional.

4.3.4 Análise da coesão relacional

Os aspectos relacionais da análise de redes também são importantes. Para este trabalho, foram considerados os seguintes indicadores:

- a) vínculos prévios,
- b) frequência das interações,
- c) velocidade/agilidade,
- d) confiança,
- e) intensidade emocional
- f) reciprocidade e
- g) formalidade/informalidade.

No **Quadro 19**, a força dos vínculos prévios entre os participantes da rede Orion (questão 18¹⁹ do questionário), aparece em níveis consideráveis. Neste quadro não existe a diferenciação antes e depois da fusão, pois o foco foi aferir a importância deste

¹⁹ 18. Já conhecia ou teve algum tipo de relacionamento com algum associado antes de ingressar na rede? Se sim, classifique este vínculo como muito forte (4), forte (3), fraco (2), muito fraco (1)

atributo para a criação da rede e não sua posterior incorporação em outra. A grande incidência destes vínculos de amizade e conhecimento, pelo menos no caso da rede Orion, e o seu alto nível de força, aparecem com forte relevância (83% das respostas nos níveis 3 e 4 de concordância). Esta condição se alinha com as teorias de natureza mais sociológica, onde a racionalidade econômica não é o único vetor a ser considerado.

Quadro 19 – Rede Orion: coesão relacional – vínculos prévios

Coesão relacional	1	2	3	4
18 - Vínculos prévios		17%	50%	33%

No indicador de resolução de problemas, exposto no **Quadro 20** (questão 19²⁰ do questionário) nota-se uma melhora na percepção média dos entrevistados sobre a força deste quesito, em termos de resolução efetiva de problemas, antes e depois da integração, saindo de um grau de concordância predominantemente moderado (60% para o grau 2 e 40% para o grau 3) na efetividade da resolução dos problemas antes da fusão, para um grau entre forte e muito forte (83% de concentração nos níveis 3 e 4) após a mesma. Este mecanismo, conforme se pode constatar, se dá em âmbito informal, através principalmente de conversas e contatos pessoais, inclusive telefônicos e também nas reuniões, que apenas parcialmente, segundo relatos, são registradas em atas e em conversas. No caso da rede Orion, e segundo relatos colhidos, as reuniões, espaços mais efetivos de resolução de problemas, careciam da participação mais firme por parte de seus membros, e que se revelou mais presente na rede X. Esta pode ser a razão da maior concordância por parte dos membros da antiga rede Orion quanto à resolução satisfatória de problemas no momento pós-fusão.

Quadro 20 – Rede Orion: coesão relacional – resolução de problemas

Coesão relacional – resolução de problemas	1	2	3	4
19 – Resolução de problemas – A.F.		60%	40%	
19 – Resolução de problemas – D.F.		17%	33%	50%

No indicador de frequência de troca de informações (frequência de contatos informais entre dois ou mais membros majoritariamente pessoais e telefônicas, mas podendo

²⁰ 19. Quanto aos mecanismos de encaminhamento e resolução de problemas, pode-se dizer que os mesmos têm sido adequados e eficientes.

ser também via correio eletrônico) e a frequência dos encontros, pela frequência das reuniões periódicas de trabalho realizadas a princípio com todos os membros (questões 20 e 22 do questionário). No caso da rede Orion e tal como se observa no **Quadro 21**, estas frequências se apresentaram com um grau de nível muito forte, antes e depois da integração (100% no nível 4 antes e depois da fusão para os dois tipos).

Já no quesito de suficiência das frequências de troca de informações e encontros (originadas nas questões 21 e 23²¹ do questionário, onde se buscou aferir se a periodicidade informada era suficiente na percepção do entrevistado) observam-se níveis de concordância menos acentuados, mas ainda fortes tanto antes como depois da fusão. Em termos de contatos para troca de informação, mais informais, como em encontros representados pelas reuniões semanais, o nível de concordância apresenta-se de 80% para 100% de concentração nos níveis forte e muito forte em ambos. Assim, nestas duas situações (quantidade e suficiência de frequência), as relações são caracterizadas por forte frequência. Já quanto à qualidade percebida desta relação, especialmente com relação às reuniões (questão 24²²), apesar de forte antes e depois da fusão, (numa evolução moderada, de 80% para 100% de concentração nos níveis 3 e 4), a concentração no nível muito forte é inferior aos demais (67% contra 83% e 100%), indicando espaço para melhorias. A respeito deste último atributo, algumas queixas sobre a dispersão, impontualidade e faltas às reuniões foram colocadas.

Quadro 21 – Rede Orion: coesão relacional – frequência

Coesão relacional – frequência	1	2	3	4
20 – Frequência na troca de informações – A.F.				100%
20 – Frequência na troca de informações – D.F.				100%
21 – Suficiência da frequência na troca informações – A.F.	20%			80%
21 – Suficiência da frequência na troca informações – D.F.			17%	83%
22 - Frequência de encontros – A.F.				100%
22 – Frequência de encontros – D.F.				100%
23 – Suficiência da frequência dos encontros – A.F.	20%			80%
23 – Suficiência da frequência dos encontros – D.F.			17%	83%
24 – Suficiência na duração dos encontros – A.F.	20%			80%
24 – Suficiência na duração dos encontros – D.F.			33%	67%

²¹ 21. Essa frequência é suficiente; 23. Com relação à periodicidade apontada na questão anterior, em sua opinião, a mesma hoje é, para o sucesso da rede suficiente.

²² 24. Com relação ao tempo de duração dos encontros este é suficiente:

A frequência das trocas de informações e encontros é importante para o nível de coesão relacional, sendo que, quanto maior esta frequência, maior a coesão. No caso da rede Orion (e nos outros casos também, como se verá adiante), o que se percebe é que esta frequência, de modo geral, sempre esteve em patamares elevados, constituindo-se, portanto, em um fator de coesão antes e depois da fusão.

Nos itens relacionados à intensidade emocional, expostos no **Quadro 22** inicialmente observa-se que a concordância com a questão 25²³ do questionário diminui quando se passa da situação antes da fusão para a situação depois da fusão (de 80% antes da fusão para 66% de concordância depois da fusão) Mesmo com a fusão e fazendo agora parte de um grupo maior e mais disperso geograficamente, os membros da rede Orion consideraram que diminuíram as dificuldades de encontros sociais entre eles, o que, mesmo de maneira não muito acentuada, se constitui em um fator de aumento da coesão, pois, maiores possibilidades de encontros sociais reforçam a intensidade emocional das relações e, portanto da coesão.

Na mesma linha, agora com relação a questão 26, nota-se grande concordância para importância para a confiança antes da fusão e maior peso ainda após a mesma (de 80% para 100% de concentração de concordância com a afirmação 26 no nível 4). Já com relação a percepção de consciência de grupo, mais voltado para a questão da cooperação (questão 27), a evolução é mais acentuada ainda, mesmo que no final tenha resultado em menor concordância para este atributo do que a confiança (de 60 para 100% entre os níveis 3 e 4, mas apenas 50% no nível 4 após a fusão). Os maiores níveis de concordância para a importância da confiança e cooperação (mesmo considerando-se um peso maior para a questão da confiança e menor para a cooperação) são mais uma evidência de que se reforça a coesão após a fusão com a rede X.

Uma menor concordância para a necessidade de monitoramento foi registrada antes e depois da fusão (100% das respostas distribuídas entre os níveis 2 e 3 antes da fusão passando para 83% nos níveis 3 e 4, mas com 50% no nível 3 e apenas 33% no nível 4), indicando um valor maior dado para as relações caracterizadas e baseadas mais na confiança e, portanto, na informalidade.

²³ 25. Na sua visão, a dificuldade p/ se encontrar com os associados da rede e trocar idéias sobre outros assuntos em geral em eventos sociais como jantares, churrascos, passeios, etc. é grande

Quadro 22 – Rede Orion: coesão relacional – intensidade emocional

Coesão relacional – intensidade emocional	1	2	3	4
25 – dificuldade convivência social – A.F.	20%		20%	60%
25 – dificuldade convivência social – D.F.	33%		33%	33%
26 – importância da confiança – A.F.		20%		80%
26 – importância da confiança – D.F.				100%
27 – percepção de consciência de grupo – A.F.		40%	40%	20%
27 – percepção de consciência de grupo – D.F.			50%	50%
28 – importância de monitoramento – A.F.		60%	40%	
28 – importância de monitoramento – D.F.		17%	50%	33%

A reciprocidade, representada aqui pelo esquema de compensação de mercadorias (questão 29) e apresentada no **Quadro 23**, demonstra grande presença e força antes e depois da fusão. Mesmo com uma pequena queda após a fusão, tem-se, em ambas as situações, 100% de concentração nos níveis 3 e 4. Talvez esta diminuição esteja relacionada às dificuldades geográficas trazidas pela realidade pós-fusão, mas sem grande impacto de forma geral. Menard (2003) menciona a questão da formalidade, da informalidade e da reciprocidade como aspectos relevantes da estrutura contratual das redes híbridas. O exemplo de reciprocidade aqui se apresenta sob a forma da já mencionada compensação mútua de mercadorias. Esta compensação possui aspecto formal, mas tem na informalidade a sua essência (a compensação de mercadorias chega a ser prevista em estatuto, de acordo com um dos representantes entrevistados, mas sem maiores detalhes), com o seu desenvolvimento realizado em grande parte na base da confiança). Powell (1990) também dá grande importância a este aspecto. A reciprocidade é característica marcante das relações na rede estudada (e, como se verá nas demais redes também), conferindo intensidade às relações. Na compensação de mercadorias o caráter informal é ressaltado. Não há necessidade de formalização (na forma de um contrato que preveja direitos e deveres desta atividade), pois todos confiam que haverá a compensação pelo parceiro.

Por outro lado, os entrevistados se reconhecem falhos em controles internos destas transações. Apenas alguns mantêm registros de entrada e saída das mercadorias relacionadas ao esquema de compensação. Portanto, vez ou outra, ocorrem esquecimentos e falhas. Mas imediatamente, quando lembrados, ocorre o ressarcimento. Assim, não há dúvidas quanto ao comportamento em termos de honestidade. A confiança se manifesta fortemente e

possibilita o funcionamento de uma transação com baixa incerteza, embora se reconheça a necessidade de aprimoramento nos controles para maior eficiência do processo.

Este ponto possui conexão com a contribuição de Matthews (1986) e sua posição em favor da existência de custos de transação mesmo na presença de confiança, tal como exposto no capítulo 2. Apesar de relações recíprocas, confiantes e altruístas, ainda existe uma assimetria de informações que requer mecanismos de controle, mas voltados para ganhos de eficiência e não para prever comportamentos oportunistas. Aqui se percebe uma das possibilidades de intersecção entre as vertentes econômicas e sociológicas do institucionalismo.

Quadro 23 – Rede Orion: coesão relacional – reciprocidade

Coesão relacional – reciprocidade	0	1	2	3	4
29 – Existência de reciprocidade – A.F.					100%
29 – Existência de reciprocidade – D.F.				17%	83%

A velocidade/agilidade, como se vê no **Quadro 24** recebe uma menor atribuição de força do que os demais itens, exceto para a velocidade de disseminação de informações (de 80% para 100% nos níveis 3 e 4), mas que evolui consideravelmente após a integração. Mesmo com menores atribuições, a evolução positiva geral quando se passa da situação pré-fusão para a situação pós fusão é evidenciada em todos os itens deste atributo (questões 30 a 32 do questionário) e se adequou ao padrão geral dos demais atributos.

Quadro 24 – Rede Orion: coesão relacional – velocidade

Coesão social – Velocidade	1	2	3	4
30 – Na disseminação de informações – A.F.		20%	20%	60%
30 – Na disseminação de informações – D.F.			17%	83%
31 – Na resolução de problemas – A.F.	20%	20%	60%	
31 – Na resolução de problemas – D.F.			33%	67%
32 – Tempo de resolução dos problemas – A.F.		40%	60%	
32 – Tempo de resolução dos problemas – D.F.		33%	67%	

A importância dada para formalidade aferida na questão 33 (**Quadro 25**), se apresenta com baixa força antes da fusão (60% nos níveis 3 e 4) e um aumento significativo (87% no nível 4) após a fusão. Este dado está em sintonia com aumento da importância da

formalização a partir do maior porte do arranjo a exemplo do que já foi observado nos mecanismos de coordenação.

Quadro 25 – Rede Orion: coesão relacional – formalidade/informalidade

Coesão relacional - formalidade/informalidade	1	2	3	4
33 – Importância da formalização – A.F.		40%	20%	40%
33 – Importância da formalização – D.F.		17%		87%

4.3.5 Coesão social – quesitos adicionais para coesão

Os itens adicionais para coesão foram definidos de acordo com o exposto no capítulo 2 e são divididos entre atributos de esforço para a manutenção e novos ganhos da rede (questões 34 e 35) ligados ao grau de cooperação e coesão social em termos de associação do sucesso individual ao do grupo, interesses comuns atendidos, sentimento de pertencimento e percepção de solidariedade no grupo (questões de 36 a 40²⁴). De modo geral, verifica-se crescimento significativo da coesão nesta dimensão social após a transição para a integração com a rede X., com os níveis de concordância evoluindo de concentrações em níveis mais moderados de concordância (entre 2 e 3) para concentrações em níveis mais fortes entre 3 e 4.

Em termos de esforço (**Quadro 26**, questões 34 e 35²⁵ do questionário), devido a forma como foram elaboradas (vide questionário), as questões não contemplaram a dinâmica da fusão entre redes Orion e X. A percepção de esforço dos integrantes da rede Orion difere entre esforço para manutenção da rede e novos ganhos com maior força para primeira. A maior força foi colocada no esforço de manutenção da rede, com 80% de concentração no nível 4. Já no caso de esforço para novos ganhos, esta concentração também se manifesta em 83% nos níveis 3 e 4, mas 50% no nível 3 e apenas 33% no nível 4. O esforço para novos ganhos estaria associado ao tratamento de questões de futuro, mais

²⁴ 36. O sucesso do meu negócio está relacionado ao sucesso da Rede; 37. Os interesses comuns dos associados da rede estão sendo atendidos; 38. O seu sentimento como parte da rede (pertencimento) pode ser definida como forte; 39. Vc se juntaria a uma campanha para ajudar um associado da rede que se encontra em situação difícil; 40. O grau de solidariedade entre os parceiros é forte.

²⁵ 34. O seu esforço para a manutenção da rede é forte; 35. O seu esforço para novos ganhos da rede é forte

ligadas a novas oportunidades e planejamento. O estágio em que se encontram as centrais de negócios, em sua maioria ainda em fase de consolidação de seus arranjos, pode ajudar a explicar em parte a maior ênfase dada para a manutenção sobre novos ganhos. Outra possibilidade seria a de que os pequenos supermercadistas, enquanto pequenos, ainda sofrem das deficiências em termos de ausência de uma cultura de planejamento que caracteriza não só este segmento, mas todo o setor de pequenas e médias empresas no Brasil.

Quadro 26 – Rede Orion: coesão relacional – esforço

Grau de cooperação – esforço	1	2	3	4
34 – esforço para a manutenção da rede		20%		80%
35 – esforço para novos ganhos da rede		17%	50%	33%

Já nos indicadores de coesão social, volta a análise dinâmica, contemplando as concentrações de concordância dos entrevistados antes e depois da fusão. Ao observar o **Quadro 27**, constata-se que para as percepções de identidade com o grupo (questão 36) passa-se de uma concentração de 80% antes da fusão para 100% depois da fusão nos níveis 3 e 4, significando que a maioria dos integrantes da rede Orion associa o seu sucesso com o do grupo e esta associação aumenta por ocasião da fusão. De fato, ao observar algumas das reuniões realizadas pela rede X, falava-se muito no termo dos interesses da rede. Em conversas com alguns integrantes, estes chegaram a afirmar com suas palavras que, acima de tudo, o interesse da rede deveria ser preservado, mesmo por que, com este interesse atingido, automaticamente os interesses de cada um seriam atendidos também.

O interesse comum (questão 37) apresenta evolução na mesma direção que o item anterior e até mais acentuada com apenas 60% de concordância no nível 3, antes da fusão para 83% no nível 4 depois da fusão. O que se pode inferir com esta situação é que, antes da fusão, os integrantes da rede Orion, em que pese saberem que seu sucesso dependeria do sucesso da rede, entendiam que os interesses comuns do grupo não eram plenamente atendidos, com esta situação se corrigindo após a fusão.

Mas não basta se identificar com o grupo, mas ter orgulho de pertencer ao mesmo (“vestir a camisa”). Assim, utilizou-se aqui o conceito de pertencimento, que apresentou como os demais uma evolução positiva e indicativa de aumento de coesão do grupo, pois a concentração de concordância deste atributo que antes da fusão era de 60% no nível 4, com 40% no nível 2 (fraca concordância e portanto fraca percepção de pertencimento nos grupos) passa 83% de concentração no nível 4 após a mesma.

Por fim, com relação à solidariedade (questões 39 e 40) e pela observação do **Quadro 28**, o grau de solidariedade é alto antes e depois da fusão, pois 100% dos entrevistados apresentam um nível de concordância 3 e 4 nas duas questões. Mas com relação à questão 39, o nível de solidariedade se altera após a fusão, pois antes da mesma, 83% dos entrevistados concordavam em nível 4 (plenamente) em participar de uma campanha de ajuda a um parceiro da rede em dificuldades. Após a fusão, este nível recebe apenas 63% de concordância, ficando o restante com o nível 3.

Talvez o problema resida ainda em alguma desconfiança por parte dos integrantes da antiga rede Orion com relação aos novos parceiros da rede X. Quando eram apenas rede Orion, com grande conhecimento mútuo de vários anos no grupo, a inclinação de solidariedade encontra mais espaço do que dentro de um grupo onde a convivência de um ano ainda apresenta algum empecilho. A se confirmar esta análise, é de se esperar que com a evolução das interações entre os dois grupos este coeficiente evolua para níveis mais altos. Quanto a questão 40, tem-se uma evolução positiva de pequena monta, passando-se de uma composição antes da fusão de 20% e 80% nos níveis 3 e 4 respectivamente, para uma composição de 17% e 83% após a fusão. Assim, a solidariedade do grupo, percebida por cada entrevistado matem-se alta nas duas situações.

Quadro 27 – coesão social

Coesão social	1	2	3	4
36 – Sucesso individual e da rede - A.F.		20%	40%	40%
36 – Sucesso individual e da rede – D.F			17%	83%
37 – Interesse comum – A.F		40%	60%	
37 – Interesse comum – D.F		17%	33%	50%
38 – Pertencimento – A.F.		40%		60%
38 – Pertencimento – D.F.		17%		83%

Quadro 28 – coesão social: solidariedade

Coesão social – solidariedade	1	2	3	4
39 – Solidariedade individual – A.F.			17%	83%
39 – Solidariedade individual – D.F.			33%	67%
40 – Solidariedade no grupo – A.F.			20%	80%
40 – Solidariedade no grupo – D.F.			17%	83%

Importa registrar uma evolução geral nos níveis de coesão, mas que não é tão pronunciada como ocorre nos demais. Isso parece demonstrar que o grupo estudado, salvo uma única exceção, é o mesmo grupo original que ao longo da sua trajetória foi criando um nível de coesão (relações fortes) que os fez permanecer juntos, a despeito dos problemas encontrados no caminho, sendo que esta se mantém forte de modo geral após a fusão.

Em resumo, as relações existentes na rede analisada podem ser caracterizadas como coesas quando do ponto de vista relacional e social, pois possuem graus de força de forte para muito forte em média para a maioria dos atributos, apontando para relações recíprocas, freqüentes, confiantes e com componentes informais. Esta coesão aumenta por ocasião da fusão, o que se constitui em um resultado interessante. Esta maior coesão não parece se revelar como fruto do fechamento de um pequeno grupo que se encontra dentro de um grupo maior, tentando assim dar conta de uma situação na qual este pequeno grupo ainda não estaria totalmente adaptado, pois nas entrevistas as questões foram formuladas para que fossem respondidas levando-se em consideração a coesão geral do grupo do qual passaram a fazer parte e não do grupo específico da antiga rede Orion. Além disso, as entrevistas finais foram realizadas por ocasião do aniversário de um ano da fusão, um tempo razoavelmente distante e suficiente para que tenha evoluído a integração entre os grupos e distante, portanto da realidade anterior para que pudesse ser contaminado por ela.

Possivelmente, a melhor estruturação e poder de barganha resultante, podem ter produzido maior percepção de coesão nos supermercadistas da antiga rede Orion, a despeito do maior número e maior dispersão espacial da rede X. Por fim, e novamente recorrendo aos relatos para completar esta análise, pode-se afirmar que mesmo considerando uma série de fatores desfavoráveis para coesão trazidos pela fusão (tais como, passar a fazer parte de um grupo maior, onde se tornam minoria, ter de se deslocar fisicamente para as reuniões, ter de se adaptar a procedimentos e exigências que antes não existiam, como o exemplo da alienação de bens imóveis), os membros da rede Orion externam nas suas respostas uma situação geral de maior coesão após a fusão. Pode ser que os resultados econômicos altamente positivos obtidos após o ingresso na rede X, e já relatados em item anterior (item 5.2.2), tenham desempenhado um papel importante nesta questão.

4.4 Análise comparativa das redes no interior do Estado de S. Paulo

Após a análise em profundidade realizada na rede Orion, e de acordo com a proposta deste trabalho, neste item foram levantados quatro casos, redes X (contendo os

integrantes da antiga rede Orion), Y, Z e W. As redes X e W possuem seu raio de atuação na região nordeste do estado e as redes Y e Z, na região central. Com cada uma delas foram feitas entrevistas semi-estruturadas com seus representantes. Basicamente solicitou-se aos entrevistados a história de formação da central, motivações principais, fases de desenvolvimento, detalhes operacionais como instalações, ativos conjuntos, outros compartilhamentos, forma de operação e algumas indicações sobre os mecanismos de coordenação e as características das relações mais relevantes tais como, apoio institucional recebido, controles formais e informais, seleção de parceiros, vínculos prévios, reciprocidade, confiança.

Aos mesmos representantes entrevistados foram entregues cópias do mesmo questionário aplicado na antiga rede Orion, para que fossem encaminhados aos demais associados e devolvidos para tabulação e análise. Os percentuais de devolução e aproveitamento de questionários foram de 60% para a rede X, 100% para a rede Y, 77% para a rede Z. No caso da rede W, infelizmente só foi possível colher o relato de seu presidente e o trabalho de pesquisa prosseguiu com as três outras redes. Os relatos das entrevistas, bem como os quadros comparativos com as respostas dos questionários para as quatro redes e a posterior análise dos mesmos se encontram a seguir.

4.4.1 O caso da Rede X

Para este relato foram feitas entrevistas com três fundadores, doravante supermercadistas X1, X2, e X3. A rede X teve origem semelhante à rede Orion. Inicialmente três supermercadistas da região da sede da rede X, na região nordeste do estado de S. Paulo, supermercadistas X1, X2, X3 que, além do mesmo ramo, tinham entre si fortes laços familiares e de amizade, ao participar de um evento da APAS em 1999 sobre o tema do cooperativismo, resolveram em outubro de 2000, começar um processo de compra conjunta de mercadorias visando: “...a nossa própria sobrevivência, porque do jeito que a gente estava, a gente ia morrer” (supermercadista X1). Foi feito o convite para um quarto supermercadista (o supermercadista X4), também conhecido e que também participara do evento da APAS. Inicialmente em caráter experimental, passaram a comprar conjuntamente apenas um produto de cada vez e em baixa quantidade. O intuito seria ir gradativamente expandindo, e, caso esta fase de teste desse resultado, estender as compras e consolidar uma central.

Nesta primeira etapa, as atividades conjuntas se deram em caráter informal,

com base na confiança, com as encomendas realizadas em nome de um deles e depois repassadas para os demais, sem controles formais. Ao sentirem que o negócio estava: “...*fluindo*” (supermercadista X1), decidiram expandir as atividades, ainda em caráter não formalizado, com cada um trazendo um amigo com quem tinha vínculos prévios (numa primeira rodada chegando a 8 integrantes) um amigo de cada um dos quatro fundadores participantes e numa segunda rodada com cada amigo convidando um outro amigo, chegando-se assim a 16 associados. Em outubro de 2000, após um ano de funcionamento informal, quando o grupo atingiu os 16 integrantes, decidiram-se pela formalização com a criação de um regulamento e um estatuto. Durante todo este período inicial e à medida que evoluía o negócio, foram feitas visitas a outras duas redes já existentes em busca de modelos de estatuto, processos, etc.

De 2000 a 2005 esse agrupamento ainda funcionou como uma associação sem fins lucrativos composta por pessoas jurídicas, uma forma de contornar a questão da bi tributação. A mercadoria: “...*por ser sem fins lucrativos*” (supermercadista X2), não sofria tributação na entrada e na saída em direção aos estabelecimentos. Para o custeio desta estrutura: “...*era cobrada uma mensalidade fixa de cada associado*” (supermercadista X2). Em 2004 o governo decretou uma modificação tributária. O PIS e COFINS que incidiam sobre o faturamento passaram a incidir sobre o valor agregado (“...*isto abriu uma porta para nós*” - supermercadista X2). Foi feito um cálculo de quanto seria agregado de valor à mercadoria para: “...*custear e rede como um todo*” (supermercadista X2). Esta mercadoria seria adquirida e revendida por uma empresa do tipo atacado aos supermercadistas associados do grupo e os tributos incidiriam sobre um valor agregado pelo atacado estipulado pelos supermercadistas de modo a cobrir os custos dos tributos e da central.

Assim, a partir de 2005 até os dias de hoje, institui-se um outro modelo de organização da central de negócios mais profissionalizado com a criação de um atacado para as compras conjuntas denominada de: “...*a logística da rede*” pelo supermercadista X2 (uma empresa com despesas e receitas, fornecendo aos supermercadistas como lojistas). Além disso, criou-se também uma associação, como corpo jurídico da rede, abrigando as pessoas físicas como sócios da associação: “...*como nós sócios nos organizamos*” (supermercadista X2) - e uma importância a ser agregada para a central equivalente a 3% da compra efetuada pela loja (s) de cada sócio. Ou seja, agrega-se ao preço de compra de cada mercadoria a ser adquirida e revendida um percentual adicionado a este custo de 3% do seu valor e pago pelo supermercadista para custear as atividades da central - “...*o negociado mais 3% e na verdade isto é o lucro da rede*” (supermercadista X2) e não mais uma mensalidade fixa. Também foi

criada uma prestadora de serviços, empresa individual encarregada dos processos administrativos atinentes à rede X, funcionando como empresa terceirizada (recepção, negociação, armazenagem e transporte/entrega de mercadorias, administração de pessoal, com 30 funcionários da central-atacado, inclusive um Box no Ceasa).

Em termos de seleção de parceiros, a partir da formalização iniciada numa primeira etapa, houve a criação de um regulamento interno onde se estabelecem critérios e regras mais estruturadas. De 2000 a 2005 os critérios eram: distância mínima de 2 km de raio entre o novo entrante e qualquer supermercadista da central; concordância unânime de todos os associados, levantamento comercial junto a fornecedores sobre a idoneidade do postulante, exigência de um mínimo de 10 anos em atividade comercial. Após 2005, quando se modifica o modelo de atuação, foram instituídas modificações na seleção de parceiros e na coordenação de modo geral com critérios mais rígidos e próprios de empresas formalizadas: entrada permitida com dois terços de voto dos associados, distância mínima de 3 km, podendo ser menor desde que o supermercadista envolvido concorde com a maior proximidade, penhora de um imóvel de propriedade do entrante em favor da central como garantia de qualquer eventualidade, sendo que 80% do valor deste imóvel representam o valor de compra que o sócio pode efetuar pela central, *“uma valor que ele vai poder ficar em aberto com a rede, que é a carteira dele dentro da rede”* (supermercadista X2) e três anos comprovados de atividade no comércio.

Atualmente a rede X (incluindo a antiga rede Orion) conta com 24 supermercadistas e 32 lojas (inclui 9 lojas da antiga rede Orion e seus seis supermercadistas), distribuídas em sete cidades do nordeste do estado de S. Paulo. Com visual e serviços padronizados, as lojas da rede X empregam 547 funcionários, somam um total de 8.650 metros quadrados de área de vendas, operando com um total de 88 check-outs. De posse destes números e em comparação com as demais centrais do estado filiadas à APAS, a rede X pode ser considerada como uma central de grande porte. Além da compra conjunta, compartilham ações de marketing (720.000 folhetos com ofertas de produtos por mês distribuídos aos clientes), contabilidade e logística (armazenagem e controle de estoques).

Foram feitas referências a vários mecanismos de coordenação e controle sobre os sócios. No caso, por exemplo, das decisões conjuntas, uma modificação importante a partir da segunda fase de vida da central iniciada em 2005, foi a instituição da igualdade de voto entre os associados. Antes desta fase, havia um peso de voto ligado ao porte de cada associado em termos de quantidade de lojas. Em termos de controle, o bloqueio do crédito ao associado que atrasar mais do que três dias o seu pagamento a central. A própria penhora do

imóvel, já mencionada, funcionando como um forte mecanismo de coordenação e controle.

Em termos de relacionamentos e a exemplo do relatado nas entrevistas com os associados da antiga rede Orion, registrou-se uma intensidade emocional forte de relacionamentos: “...*amigos ou que acabaram ficando amigos porque começamos a conviver junto*” (supermercadista X1).

4.4.2 O caso da rede Y

De acordo com o representante da rede – doravante chamado supermercadista Y1, a rede Y teve seu início ainda informal em outubro de 2004 com um grupo de cinco supermercadistas de uma cidade de porte médio localizada na região leste do estado de S. Paulo. O ponto de partida foi um evento do SEBRAE/SP – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa do Estado de S. Paulo, realizado em conjunto com a Associação Comercial, Industrial e Agrícola local que, por meio do programa EMPREENDER idealizado pelo SEBRAE, visava fomentar o associativismo e cooperação entre pequenas empresas de diversos segmentos, dentre os quais o setor supermercadista. Durante os primeiros dois anos, um grupo inicial de 13 supermercadistas passou a realizar reuniões, fazendo algumas compras conjuntas de mercadorias de mais alto giro e que possibilitassem maior volume de compras. Assim que sentiram possuir: “...*um grupo coeso*” (supermercadista Y1), resolveram formalizar de vez a atividade nos moldes de uma central de negócios em maio de 2006, contudo, dos treze associados iniciais do grupo, restaram apenas cinco dispostos a prosseguir com a idéia.

Importante observar que diferentemente das redes Orion e X, estes cinco supermercadistas fundadores da rede Y não possuíam vínculos prévios relevantes a não ser algum conhecimento pelo nome ou conhecimento leve típico de cidades do interior, ou nem mesmo isto. Alguns deles se conheceram efetivamente no evento do SEBRAE o que ressalta a importância da ação institucional, e neste caso uma ação que também não teve sua origem na APAS como um elemento importante além dos vínculos prévios na formação das centrais de negócio. Em busca de modelos visitaram duas redes mais antigas e já consolidadas, uma delas a própria rede X, em busca de modelos de estatutos, regulamentos, operações, procedimentos, etc. Também novamente o SEBRAE participou dando apoio sob a forma de informações sobre grupos de ações conjuntas espalhados pelo estado de S. Paulo, com os quais tinham relações. Assim, após esta etapa, a rede Y nasce formalmente sob a forma de associação para compras conjuntas em maio de 2006 com um estatuto ou “*regimento interno*” como

associação sem fins lucrativos e ainda não com um atacado nos moldes da rede X: “...quando sentirmos firmeza” (supermercadista Y1).

Indagado sobre as razões pelas quais alguns supermercadistas, do primeiro grupo de 13 não terem prosseguido, o supermercadista Y1 afirmou que além de alguns não terem se conscientizado do espírito da ação cooperativa: “...só buscavam vantagens” (supermercadista Y1), alguns fecharam as portas devido à concorrência muito forte apresentada pela vinda de três grandes grupos na cidade, uma deles o grupo Pão de Açúcar. Aliás, uma das razões do não fechamento dos cinco supermercadistas que prosseguiram com o projeto de ação conjunta foi, segundo seu representante, a própria constituição da central, que lhes deu maiores condições de competir contra os supermercados maiores que haviam acabado de ingressar na cidade.

Atualmente os cinco supermercadistas da rede Y possuem um total de oito lojas, somando 3150 metros quadrados de área de vendas. Opera com 125 funcionários e 28 *check-outs*. Exceto por uma loja, localizada em cidade vizinha, todas as demais se localizam na cidade de origem. A associação conta ainda com um comprador contratado, dois funcionários, armazém e um caminhão com motorista e distribui 144.000 folhetos/mês. Bem menor do que a Rede X, além de mais jovem, rede Y pode ser considerada uma central de pequeno porte em comparação com as demais centrais do estado filiadas à APAS.

Apesar dos laços prévios fracos, o representante da rede Y afirma serem eles hoje amigos, com intenso convívio social. Além das vantagens econômicas, a troca de experiências e informações também é considerada um benefício proporcionado pela ação conjunta: “...nós ganhamos muito em conhecimento e troca de informações” (supermercadista Y1).

Quanto ao processo de seleção de novos parceiros, apesar de informar que no momento não estariam interessados, os procedimentos se assemelham ao das outras redes, com pesquisa junto a fornecedores sobre pontualidade no pagamento e personalidade que não gere: “...problemas futuros” (supermercadista Y1). A relação de reciprocidade foi constatada com os mecanismos de compensação de mercadoria baseada em confiança, nos mesmos moldes das outras redes.

Um último fato interessante informado neste relato foi, em 2010, a aquisição conjunta por parte dos cinco integrantes da central, mais o comprador da central como sexto sócio, de um supermercado em cidade próxima, a primeira loja fora do município sede dos cinco fundadores. Este tipo de crescimento, através de loja própria da rede como um todo e não mediante admissão de novos parceiros foi informado como sendo a forma pela qual a rede

Y pretende crescer. Por fim, foi informado que a rede Y foi convidada, a exemplo da antiga rede Orion, se juntar á rede X, mas declinaram devido à distância do centro de distribuição da rede X – 130 km – o que torna os custos logísticos inviáveis.

4.4.3 O caso da rede Z

A rede Z atua na região central do estado. Segundo relato de seu representante, que neste caso, era o comprador da central e presente desde o seu nascimento, a Rede Z teve seu início em novembro de 1999. Naquela ocasião um grupo de 13 pequenos supermercadistas que, a exemplo das redes Orion e X, possuíam laços prévios de amizade entre seus integrantes e também parentesco (três irmãos participantes do grupo) e diante do aumento da concorrência na cidade representado pela entrada dos supermercados especialmente na forma de atacado tais como COVABRA, Atacadão (Carrefour), Maxxi (WALMART) e Assai (Pão de Açúcar), decidiram atuar de forma conjunta: “...*percebemos que o mercado estava ficando muito competitivo, os grandes chegando cada vez mais na nossa cidade*” (representante da rede Z).

Após uma série de reuniões e deliberações, decidiu-se formar um grupo para compras conjuntas, inicialmente no mesmo padrão das redes já relatadas, com compras limitadas e realizadas informalmente, o que significava a compra em nome de um do grupo que depois se encarregava de repassar a mercadoria aos demais, toda esta transação realizada na base da confiança: “...*faturava em nome de um, depois faturava em nome de outro, na confiança*” (representante da rede Z). Durante aproximadamente um ano, permaneceram na informalidade e em 2000 lançaram formalmente a rede Z, inicialmente sob a forma de associação sem fins lucrativos, mas já com um regulamento formal.

Finalmente, em 2007 transformaram-se em atacado nos mesmos moldes da rede X. Na fase inicial e mesmo após a formalização da central foi relatada uma série de dificuldades, com os próprios fornecedores que: “...*não acreditavam neste sistema preferindo vender mais caro loja a loja*” (representante da rede Z) e outros supermercadistas que aumentaram as suas ações no sentido de enfrentar e se opor à central para proteger seu mercado.

Os resultados em termos de aumento de vendas, atribuídos em grande parte a ação de marketing representada pelos tablóides promocionais semanais com as ofertas de produtos da semana (também utilizados pelas outras centrais e reconhecidos por elas como um poderoso instrumento de alavancagem de vendas), foram se apresentando de maneira cada

vez mais positiva o que foi consolidando a união do grupo, a despeito de algumas saídas motivadas segundo o representante da rede por problemas mais particulares dos associados que saíram do que propriamente um não alinhamento às diretrizes e normas estabelecidas.

Esta leitura de sucesso, ancorado especialmente na veiculação de tablóides, fez com que a central passasse a editar 3 tablóides dentro da semana, de maneira customizada: “...para hortifruti, às segundas e terças, açougue, às quintas e sextas e misto, aos sábados” (representante da rede Z). Por outro lado houve a entrada de novos associados, o que coincidentemente acabou resultando atualmente no mesmo número de 13 participantes, o número original de fundadores da central.

Contando atualmente com 13 supermercadistas e 14 lojas, a rede Z atinge um total de 6.200 metros quadrados de área de vendas, operando com 35 *check-outs* e empregando 210 funcionários. Com estes dados pode-se dizer que a Rede Z está numa posição intermediária entre as Redes X e Y. A Rede Z difere da Rede X e se aproxima da Rede Y em termos de amplitude espacial de atuação. Enquanto a Rede X se espalha a partir de sua cidade sede para seis outras cidades em seu entorno, num raio que atinge cerca de 90 km (a partir da incorporação da rede Orion), dos 13 integrantes da rede Z, apenas dois estão em duas cidades fora da cidade-sede.

Com relação ao processo de seleção de parceiros e a exemplo das centrais já relatadas, foram informados os mesmos processos de pesquisa de idoneidade e pontualidade junto a fornecedores, além da distância mínima de 2 km de qualquer associado, podendo esta última regra ser desconsiderada mediante a anuência do supermercadista (s) atingido pela maior proximidade do novo entrante. Além disso, um forte mecanismo de *enforcement*, nos mesmos moldes da rede X e extensivo aos novos entrantes, passou existir a partir da transformação para o atacado. Houve a formalização de parte do processo de seleção de novos parceiros, sob a forma de uma alienação de um bem, preferivelmente imóvel, de cada associado, no valor mínimo de 70% do valor da compra efetuada através da central.

Com relação aos encontros semanais entre os associados (espaços de deliberação, decisão e resolução de problemas), constatou-se que, apesar de apenas recentemente ser lavrada ata, existe um maior nível de rigor com sanções monetárias para atrasos e faltas (um real por minuto de atraso e cem reais para a sétima falta). Diferentemente da Rede X, a rede Z ainda custeia sua estrutura, representada por nove funcionários, empilhadeira, um armazém de 900m², câmara fria, automóvel, ações de marketing (tablóides e propagandas diversas) trabalho sob a forma de mensalidade recolhida junto aos associados, proporcional ao valor adquirido através da central.

As relações de reciprocidade se revelaram da mesma forma que nas outras centrais, com a compensação de mercadorias sem controles (a não ser o controle interno de cada associado em termos de entrada e saída de mercadorias) ou contratos, baseadas apenas na confiança entre os participantes desta transação. Indagado sobre intensidade das relações em termos de encontros em eventos sociais entre os associados, foi relatado que existe uma amizade forte entre os associados com participação de 70% em encontros como jantares, churrascos, etc.

4.4.4 O caso da rede W

De acordo com o seu atual presidente (supermercadista W1), a rede W iniciou suas primeiras atividades conjuntas em 2.000, por meio de uma ação desenvolvida por um consultor de empresas junto a 25 supermercadistas (40 lojas) de pequeno e médio porte da região (mesma região da rede X) que foram convidados a iniciar uma experiência de associativismo: “...a rede começou como uma associação” (supermercadista W1).

Após aproximadamente seis meses de atividades e reuniões, o consultor se desligou do trabalho bem como vários associados: “...um desentrosamento dentro do grupo” (supermercadista W1) restando: “...aproximadamente 30% do grupo inicial” (supermercadista W1). Os supermercadistas remanescentes resolveram por sua conta prosseguir com a associação, realizando compras conjuntas junto a fornecedores. Apesar de a principal motivação ter sido a obtenção de melhores condições de compras, havia a expectativa futura de outros compartilhamentos, prestação de serviços, troca de informações, etc. “...você começa a ouvir pessoas que estão no mesmo ramo, trocar idéias...” (supermercadista W1).

O supermercadista W1 e mais dois outros supermercadistas com quem possui relação de amizade ingressou na rede por convite em 2005, nesta ocasião a associação contava com sete associados, assim atingiu um número total de 10 associados naquele ano. Até 2008 operou-se por meio de associação com todas as limitações deste modelo já relatadas. Em meados de 2008, começaram as conversações para transformação da associação em atacado, convidando inclusive novos supermercadistas. Neste processo, foi visitada uma central mais antiga e desenvolvida, de porte maior e que adotava esta sistemática, num contato inicial feito dentro da reunião mensal do comitê de central de negócios da APAS. Nesta mesma ocasião um dos associados fundadores e de maior porte (inclusive presidente da rede na época) desligou-se da rede, um golpe que foi assimilado e a central prosseguiu, mudando de sede, transferindo-se, agora como atacado, da mesma cidade da Rede X para uma cidade próxima,

30 km ao norte alojando-se numa estrutura de armazenamento e escritório construída por um dos associados.

Da mesma forma que na rede X, foi necessário um processo preliminar composto pelo enquadramento pelo lucro real de cada associado, criação de elementos legais e operacionais, além da estrutura física, num processo que durou cerca de um ano e meio e assim a central sob a forma de atacado passou a operar oficialmente em meados de 2010 (quatro meses antes desta entrevista). Foi informada a existência de um sistema de controle sob a forma de garantia da parte de cada associado de um bem imóvel em nome da central, nos mesmos moldes da rede X. A partir deste momento também foi aberta a possibilidade de abertura para novos associados que havia sido interrompida durante o processo de criação do atacado e desde então foram admitidos mais três supermercadistas (quatro lojas), chegando-se a um total de 13 integrantes numa ampla região geográfica que compreende 12 cidades. A rede W soma 19 lojas compreendendo 11.000 metros quadrados de área total de vendas. Opera com 650 funcionários e 111 *check-outs*. Apesar do porte superior ao da Rede X, a rede W, devido ao caráter recente de sua transição de associação para atacado, ainda não realiza alguns compartilhamentos como folhetos promocionais, por exemplo.

Os procedimentos de admissão seguem dois caminhos. Um procedimento formal de atendimento às condições definidas no estatuto da rede, onde além da garantia real e enquadramento no lucro real, exige-se um enquadramento em termos de porte (número de lojas e faturamento mínimo), distância mínima dos demais associados (10 km). Além disso, no caso de já existir um associado da rede em cidade do pretendente, existe a necessidade de anuência deste associado, a necessidade de comprovar situação normal com fornecedores. Além destes procedimentos mais formalizados, e especialmente com relação aos últimos entrantes, houve visitas às instalações dos pretendentes por um grupo de associados da rede: “...*fomos lá conhecer a estrutura deles e conhecer como eles operam*” (supermercadista W1).

Nesta fase melhoraram as condições, pois, como atacado, a rede W conseguia acessar diretamente a indústria não mais dependendo de outros atacados e lojas maiores para o seu abastecimento. Atualmente além do armazém e dos escritórios dispõem de um comprador e mais três funcionários administrativos. Quanto à movimentação de mercadorias esta ainda é feita com veículos e pessoal próprio de cada associado. Diferentemente dos outros casos ainda não se faz compartilhamento de marketing sob a forma de folheto promocional.

O mesmo esquema de reciprocidade em termos de compensação de mercadorias existente nas outras centrais também foi informado na rede W. Existe uma

grande a percepção de eficácia do entrevistado chegando afirmar que se porventura ele saísse da atual central, buscaria outra e não apenas pela questão econômica, mas: “...*hoje eu não me vejo fora de uma (central) pela troca de idéias, não somente pelo fato de comprar.....você aprende muito ali*” (supermercadista W1). Existem também laços de amizade e convívio social entre as famílias dos associados e suas famílias com um churrasco mensal onde: “...*também se fala de negócio mas levamos as famílias*” (supermercadista W1). Chega a ser afirmado que mesmo se não fosse mais possível realizar a compra, ele é de opinião que a associação deveria ser mantida apenas para a troca de informações, idéias e experiências.

4.4.5 Análise sobre os relatos colhidos: semelhanças e diferenças.

Primeiramente em termos de porte (vide **Quadro 29**), medido pelo tamanho médio das lojas (área de vendas/número de lojas; número de funcionários/número de lojas; número total de caixas/número de lojas de cada central), é possível classificar as centrais estudadas de duas formas. Se for considerado o universo de centrais de negócios filiadas à APAS e as informações do Quadro 5 do capítulo 4, as centrais aqui analisadas estão em um patamar inferior ao porte médio do conjunto de centrais em termos de área de loja, número de funcionários por loja e quantidade de caixas por loja, respectivamente 610 m², 33 funcionários por loja e 5 caixas por loja. Pelos dados existentes no Quadro 6 abaixo, apenas a Rede W estaria em torno dos números médios (579 M²/Loja, 34 func../loja e 6 caixas/loja), com todas as demais se situando em níveis inferiores ao mesmo. Em termos de cobertura geográfica, existem algumas especificidades.

Em média as centrais filiadas à APAS se espalham por outras cidades além da cidade de origem. Este número em média varia entre 6 e 8 cidades, embora existam casos de abrangência bem maior, com centrais representadas em 16, 18 e até 26 cidades. As redes Y e Z fogem desta regra, com uma amplitude geográfica bem menor, em 2 e 3 cidades respectivamente. As razões não se situam na idade das centrais, pois a rede Y tem sua fundação em 2006, sendo uma das mais recentes do estado, e a rede Z teve seu início bem antes em 1999. A quantidade de associados também não resolve a questão, pois enquanto a rede Y possui apenas 4 associados, a rede Z é formada por 13 supermercadistas. O porte da cidade sede tampouco esclarece, pois enquanto a rede Z se encontra sediada em cidade de porte médio para grande, a rede Y situa-se em cidade de porte bem menor.

A localização geográfica pode ajudar na resposta, contudo por caminhos diferentes. A rede Z encontra-se em região densamente povoada com inúmeras cidades de

porte semelhante e grande concorrência, razão provável da concentração da maioria de seus 13 associados na cidade sede, restando apenas um deles em cidade próxima, situação diferente da rede W que com o mesmo número de associados, espalha suas atividades por 12 cidades. O caso da rede Y tem sua explicação provável por conta de dois fatos, primeiro o fato de ser relativamente mais nova em comparação com as demais, menos de quatro anos de atividade, razão de seu menor porte e menor número de associados e em segundo lugar sua região ser menos povoada.

Outro fato que chama a atenção diz respeito à rede X. Apesar de ser a maior em termos absolutos, por exemplo, número de associados e lojas e a segunda maior em área de vendas, funcionários e caixas, o porte médio de suas lojas, 270 m² é o menor do grupo, inclusive em comparação com a rede Y.

Quadro 29 - Resumo dos Dados Levantados nos Relatos

	<i>Fund ação</i>	<i>Associa dos</i>	<i>Lojas</i>	<i>M2</i>	<i>Fun c.</i>	<i>Caixas</i>	<i>Cidade s</i>	<i>M2/Lj s</i>	<i>Fun./Lj s</i>	<i>Cx/Lj</i>
Rede X	2000	24	32	8.650	547	88	7	270	17	3
Rede Y	2006	4	8	3.150	125	28	2	394	16	4
Rede Z	1999	13	14	6.200	210	35	3	443	15	3
Rede W	2002	13	19	11.000	650	111	12	579	34	6

Fonte: APAS – Comitê de centrais de negócios

* M2/Ljs: Área total dividida pelo total de lojas

** Fun./ljs: número total de funcionários dividido pelo número total de lojas

*** Cx/Ljs: número total de caixas dividido pelo total de lojas

Em termos de estrutura de compartilhamento as redes possuem uma série de semelhanças conforme exposto no **Quadro 30** abaixo, indicando em termos de estrutura operacional uma conformação a demonstrar traços de processo isomórfico. Estas identidades puderam ser detectadas em pelo menos três pontos ligados a questão do isomorfismo.

Em primeiro lugar, um dos fatores geradores de mecanismos isomórficos destacados pela literatura, a centralização de fornecedores (quando parte dos fornecedores é comum) está presente na realidade das centrais, pois boa parte dos fornecedores dos supermercadistas é comum a todos.

No segundo ponto, ficou evidenciado ao longo das conversas com os supermercadistas das centrais pesquisadas que, quanto à forma de disseminação dos modelos de funcionamento das centrais, segue-se um dos meios explícitos relacionados por Dimaggio

e Powell (1983), as denominadas associações de comércio ou indústria, aqui personificadas pela APAS como fornecedora de modelos e articuladora de ações conjuntas das centrais.

Quanto ao terceiro ponto, relacionado com as três formas de isomorfismo definidas por Dimaggio e Powell (1983) (coercitivo, normativo e mimético), o mais adequado para a realidade das centrais parece ser o mimético, uma vez que o mesmo se define como a adaptação de procedimentos e estruturas de uma organização que são percebidos e disseminados como sucessos por outra organização com a finalidade de reduzir a incerteza. Em vários relatos foi mencionado o fato de, no início das redes, seus responsáveis terem buscado junto a outras centrais, ou a APAS modelos de estatutos e procedimentos. Contudo, a mediação da APAS neste processo, ao fornecer modelos de centrais e intermediar contatos entre os grupos intencionados em formar uma central e entre as já existentes, confere um aspecto também normativo ao processo isomórfico.

Quadro 30 – Estrutura das centrais

	<i>Estrutura</i>
Rede X	Comprador, administrador, financeiro, faturista, carregadores.
Rede Y	Comprador, administrador, auxiliar administrativo.
Rede Z	Comprador (2), financeiro (2), conferente.
Rede W	Gerente de negócios, administrador, contador, financeiro, secretária.

Fonte: APAS – Comitê de centrais de negócios

Nos relatos, a motivação inicial para a entrada e nascimento das redes converge para a proposição inicial na qual a questão da sobrevivência ante a concorrência é central. Em todas as entrevistas, a sobrevivência ante uma concorrência cada vez mais agressiva é alegada como a única motivação. Assim, o caminho da compra conjunta torna-se uma possibilidade de solução para este impasse.

Com relação aos vínculos prévios, as redes X e Z relataram que os fundadores possuíam vínculos de amizade e parentesco. Mas nas redes Y e W estes vínculos não existiam, ou se existiam eram muito fracos. Nestes últimos casos, em substituição aos vínculos prévios, entrou em cena um mecanismo catalisador representado pela ação de um ator externo crível, não só da APAS, mas de outros agentes (como o SEBRAE no caso da rede Y) e um consultor externo no caso da rede W (vide os respectivos relatos), que estimula a associação entre os supermercadistas e depois sai de cena após a consolidação dos arranjos.

Por outro lado, existe uma unanimidade em se afirmar que, depois de algum tempo de atividade da central, se junta ao ganho econômico proporcionado pela compra conjunta, um ganho não econômico gerado pela troca de informações, experiências e outros compartilhamentos. Este segundo alguns relatos, se não supera o ganho econômico pela maior escala de compras, chega a igualar-se em termos de benefício percebido.

Segue-se uma fase inicial, caracterizada pela busca de modelos de funcionamento em outras redes ou na própria APAS. Normalmente, as centrais nascem de maneira informal com algumas compras a título de teste em nome de um do grupo. Após esta fase prévia, segue-se a atuação sob forma de associação sem fins lucrativos. Nesta fase, surgem alguns mecanismos mais formalizados, tais como os estatutos e regulamentos.

Finalmente, com a consolidação do modelo, tem-se a criação de uma central atacadista. Nesta etapa, define-se normalmente a estrutura operacional da central com a armazenagem e distribuição conjuntas, contratação de funcionários para gerir esta estrutura, definição de outras ações conjuntas, etc. Esta etapa é considerada um salto de qualidade e escala para as centrais, pois dá condição de acesso direto à indústria sem passar por atacadistas e lojas maiores, o que melhora sensivelmente as condições de compra. Também nesta etapa se recorre a modelos de sucesso já existentes, com ou sem a intermediação da APAS.

Durante este processo, entra em funcionamento o mecanismo de seleção de novos associados. A forma de entrada passa de convites a supermercadistas com vínculos prévios com associados para um processo mais sistematizado, composto de uma série de critérios de admissibilidade dos interessados (pesquisa de idoneidade, distância geográfica, alienação de bens em garantia, equivalência de porte com os demais, visita às instalações do pretendente, etc.).

Claramente, se observa a existência de uma mescla entre formalidade e informalidade neste procedimento. A pesquisa de idoneidade, pontualidade e as visitas às instalações são informais, bem como boa parte das negociações. Por outro lado, a alienação do bem em garantia só se concretiza dentro de um rito formalizado. Já o processo de seleção de parceiros não se encerra na entrada do pretendente na central, pois, ao longo de sua trajetória dentro da central, o supermercadista deve se alinhar aos propósitos comuns, normas e regras da central. Caso contrário, por uma série de processos formais e informais, este supermercadista se verá na impossibilidade de permanecer no grupo, e, neste sentido, são vários os casos, em todas as centrais estudadas, de saídas de supermercadistas em razão deste não-alinhamento.

Outros mecanismos de coordenação e controle transitando entre o formal e o informal, encontram-se de maneira disseminada nas quatro centrais. Por exemplo, decisões que se concretizam através do voto de cada associado nas reuniões semanais com pesos iguais, o que reforça caráter não hierárquico (sem centralidade) destas centrais enquanto redes.

Com relação aos atributos para coesão relacional, especificamente a reciprocidade e confiança sob a forma da compensação mútua de mercadorias, esta coesão verificou-se de maneira pronunciada em todas as centrais, denotando-se um grau considerável de coesão. Outro atributo diz respeito à intensidade emocional, revelada nos relatos através da existência de relacionamentos de amizade, cultivados em eventos sociais regulares fora do ambiente de operações onde os associados fortalecem seus vínculos e, com isso, aumenta a coesão do grupo.

Por fim, em todos os relatos, existe uma alta percepção de eficácia, a partir da ação conjunta e da importância desta ação para a sobrevivência dos pequenos supermercadistas. Mas, por outro lado, existe a constatação de que, ao ganho econômico, invariavelmente se junta o ganho não econômico, representado pela troca de informações e experiências, o que passa a ser valorizado no mesmo nível.

Relacionando os presentes relatos com as teorias expostas no capítulo 1, Zylberztajn (2004) trata da existência de redes sob três possibilidades: redes como uma resposta estratégica, redes como mecanismos evolucionários de tentativa e erro ou ainda redes como resultado de fatores culturais, frutos de enraizamento social (vide capítulo 2). Focalizando novamente o processo de nascimento das redes estudadas, os relatos colhidos apontaram para a existência de elementos estratégicos relacionados às razões iniciais para união entre os supermercadistas, ou seja, unir-se para comprar melhor e melhorar a competitividade). É uma questão racional de sobrevivência nos moldes do preconizado em abordagens racionais e econômicas, como a de Zylberztajn (2004). Contudo, surgem neste processo elementos sociais, evidenciados em alguns casos pela existência de relações prévias de amizade e conhecimento entre os supermercadistas que dão início a rede. Este início das atividades ocorre inicialmente de maneira informal, sem estabelecimentos de contratos ou outros controles, com mecanismos de coordenação predominantemente informais (quando se parte para a fase de formalização, a convivência entre o formal e informal ficará evidenciada).

4.5 Análise comparativa: três redes no estado de S. Paulo

O produto final deste trabalho é a elaboração de uma série de quadros comparativos para as redes estudadas, e a posterior análise dos mesmos. O objetivo foi encontrar e analisar as diferenças e semelhanças existentes entre o perfil médio dos associados de cada rede e as fontes de coesão e eficácia nos mecanismos de coordenação e de relacionamento (específicas para cada rede).

Cada quadro guarda relação com as grandes áreas de análise contempladas neste estudo, a saber:

- Perfil dos associados,
- Percepção de eficácia,
- Mecanismos de coordenação e
- Coesão relacional e
- Coesão social

Para os dados obtidos através das respostas às perguntas do questionário, relacionadas com os perfis dos associados (valor de vendas mensais, área de vendas, itens, funcionários, etc.), e a fim de se obter uma visão geral do associado médio de cada rede, para se fazer as devidas comparações, procedeu-se a normalização dos números colhidos. Devido ao tamanho reduzido das amostras, fez-se, adicionalmente, um cálculo da mediana de cada amostra, a fim de se obter uma visão mais acurada de cada caso.

Para as questões qualitativas, relacionadas com os elementos de eficácia, coordenação e coesão relacional, em função de uma melhor visualização, foram destacados apenas os percentuais de respostas dos associados de cada rede para os níveis de força muito forte e forte (MF/F), tal como se vê nos Quadros 33, 35, 37 e 39. A partir destes quadros, foram construídos quadros adicionais (Quadros 34, 36, 38 e 40), apresentando as concentrações percentuais para cada rede em ordem decrescente de força (100%, 90% e assim em diante) e dividindo estes percentuais em quatro níveis básicos, a fim de melhor visualizar os atributos mais valorizados para cada rede.

Finalmente, para os atributos ligados a percepção de eficácia, coordenação e coesão, procedeu-se ao cálculo dos seus respectivos graus de força sobre o máximo de pontuação possível. Assim, por exemplo, para o caso da percepção de eficácia, composta de quatro itens (questões de 7 a 10²⁶ do questionário), o máximo valor de concordância com

²⁶ 7. A minha empresa aumentou sua competitividade com a participação na central; 8. Meus objetivos e expectativas iniciais quando ingressei na rede, foram atendidos; 9. A diminuição de custos de aquisição obtida

máxima força seria 100% dos entrevistados de uma das redes atribuir grau 4 de concordância para uma afirmação qualquer. Isso significa que o máximo valor obtido na forma unitária será 1 e, conseqüentemente, no caso da percepção de eficácia composta por quatro questões, a pontuação máxima a ser obtida será 4.

A título de exemplo, se, numa determinada rede, para todas as afirmações, obteve-se apenas 50% de concordância nas quatro questões, a soma unitária dos percentuais resultaria em 2 (o que significa 50% da máxima pontuação). Numa outra rede, esta soma pode resultar em números mais elevados. Por exemplo, se todos os entrevistados concordarem em 90% com as mesmas afirmações, a pontuação neste caso chega a 3.6 (0,9 x 4), o que representa 90% da pontuação possível e evidencia, neste caso, uma maior percepção geral de eficácia nesta rede do que na rede que obteve apenas 50% da pontuação possível. Estes cálculos encontram-se expostos na tabelas 11, 12 e 13 (respectivamente nas páginas 324, 237 e 245 deste capítulo). Por fim, estes percentuais, referentes às três redes estudadas, foram agrupados no Quadro 43 para a finalização da análise.

4.5.1 Perfil dos associados

Conforme se vê no **Quadro 31**, os supermercadistas da rede X possuem maior quantidade de tempo de varejo (mais de 20 anos) e maior porte médio de seus integrantes, tanto em termos de valores monetários mensais, como em área vendas e número médio de funcionários. A seguir, nestes mesmos quesitos, vem a rede Z e a rede Y figura como a menor das três. Assim, tem-se uma gradação de porte médio, com a rede X de porte maior, a rede Z de porte médio e a rede Y de menor porte.

Dois pontos que merecem destaque são os níveis de comprometimento de compras e os índices de eficiência. O nível de comprometimento da rede X (57%) se revelou superior ao registrado nas demais redes (entre 43% e 46%). Portanto, além de maiores, os integrantes da rede X são mais comprometidos em termos de compras com a sua central, realizando através da mesma aquisição em proporção maior sobre os seus totais de compra.

Quanto aos indicadores de eficiência, surge uma classificação que guarda semelhança

(%) com a entrada na central foi satisfatória; 10. O aumento no faturamento (%) e no lucro (%) com a entrada na central foi satisfatório

com a experiência no ramo e em rede e o porte médio. A rede X apresenta os maiores indicadores de eficiência, com faturamento médio por m2 de R \$1.109, 30% superior ao da rede Z (R\$ 830) e mais do que o dobro do da rede Y (R\$ 530). Já quanto ao faturamento médio por funcionário, a rede X conserva uma superioridade menor (porém ainda significativa), com um faturamento médio por funcionário de R\$ 18.120 (7% superior ao da rede Z, com R\$ 16.939/funcionário e 27% maior que o da rede Y com R\$ 14.222/funcionário).

Para efeito de comparação, observa-se os mesmos indicadores médios de eficiência, a partir dos dados do ranking de centrais elaborado pela ABRAS e empresa Kantar WorldPanel (vide anexo Ranking ABRAS de Centrais de Negócio). Dentre as centrais deste ranking, tem-se um faturamento médio por metro quadrado de R\$ 850,50 e um faturamento por funcionário de R\$ 15.909,72. Novamente, percebe-se que as redes e Z encontram-se em níveis superiores a média nacional, com a rede Y abaixo deste nível. Provavelmente, o porte mais modesto desta rede pode ser uma das razões deste desempenho inferior, o que aponta a escala como um fator relevante neste segmento.

Quadro 31 - Comparativo – perfil dos associados pelos dados médios para cada rede

Atributos/Redes*	Rede X	Rede Y	Rede Z
1. Área total de vendas (m2)	385	330	368
2. Número de itens	6.164	4.250	4.678
3. Faturamento/mês (R\$ mil) e no de funcionários	367/22	175/17	309/18
4. Porte da concorrência	Tds	Tds	Gde/méd
5. Percentual de compra conjunta s/ o total (%)	57	43	46
6. Tempo no varejo e na central (anos)	26-6	10-4	15-11
- Faturamento por metro quadrado (R\$)	1.109	533	830
- Faturamento por funcionário (R\$)	18.120	14.222	16.939

* Para cada central, devido ao tamanho das amostras, todas inferiores a 30 elementos, optou-se em trabalhar os números com as médias ajustadas, mediante normalização dos valores.

4.5.2 Percepção de Eficácia

A partir deste ponto da análise, os dados são qualitativos e optou-se, conforme já exposto na introdução deste capítulo, por se destacar para cada questão e para cada uma das três redes, apenas os percentuais de concordância referentes aos níveis 3 (forte) e 4 (muito

forte) A percepção de eficácia nas três redes, tal como se vê nos **Quadros 32 e 33**, apresenta-se de modo relativamente uniforme (entre os níveis de concordância forte e muito forte, na maioria das situações). Especificamente com relação a percepção do aumento de competitividade e realização de expectativas (questões 7 e 8²⁷ do questionário), os percentuais ficaram entre 90% e 100%. Quanto aos atributos de diminuição de custos e aumento de faturamento e lucro (questões 9 e 10), as redes X e Y conservam a mesma força de concordância, com percentuais variando entre 88% e 100%. Já a rede Z se apresenta mais moderada, com percentuais de concordância para diminuição de custos e aumentos de faturamento e lucro respectivamente de 60% e 80%. Estes percentuais ainda representam um nível de força entre muito forte e forte para estes atributos. Contudo, em relação às outras duas redes, ele é sensivelmente menor, especialmente no que tange a redução de custos. Neste quesito, observa-se que apenas 60% do grupo que constitui a rede Z demonstrou possuir forte ou muito forte grau de percepção de eficácia.

Por outro lado, a rede Y, a menor (em número e no porte médio de seus integrantes) e mais recente (composta por supermercadistas com menor tempo na atividade supermercadista), apresenta uniformidade de 100% nos quatro atributos, revelando-se na central cuja percepção de eficácia possui o maior grau de força (vide **Quadro 33**). O fato de a rede Y ser mais recente, e composta por integrantes de menor porte e em menor número, revela dois pontos que merecem destaque.

Em primeiro lugar, um número menor de integrantes naturalmente gera menores pressões e atritos na coordenação da cooperação. As chances de se atingir rapidamente o consenso sobre uma medida qualquer a ser tomada, são, a princípio, maiores num grupo de quatro membros, como é o caso da rede Y, do que em grupos maiores de 14 a 26 integrantes, como no caso das redes Z e X respectivamente.

Em segundo lugar, o impacto inicial sobre as atividades de pequenos supermercadistas independentes quando estes passam a atuar em centrais de negócio, pode ter gerado uma percepção de eficácia mais acentuada do que a das demais redes que são compostas por elementos de maior porte, mais experientes e agrupados em centrais que já operam por meio de atacado, um modelo mais sofisticado do que o modelo associativo ainda utilizado pela rede Y. Neste caso, o nível de exigência e expectativas dos supermercadistas destas centrais torna-se naturalmente maior. Eles já se acostumaram com os benefícios iniciais

²⁷ 7. A minha empresa aumentou sua competitividade com a participação na central; 8. Meus objetivos e expectativas iniciais quando ingressei na rede, foram atendidos.

e, em função destes, aumentaram seus investimentos. Além disso, a estrutura de funcionamento da central torna-se mais sofisticada e custosa quando ela passa a funcionar como atacado e esta condição gera um maior esforço de manutenção e articulação no desenvolvimento da cooperação.

Com a maior estruturação das operações sob a forma de central, os custos tendem a ser mais elevados (investimentos comuns em funcionários, equipamentos, construções, veículos, maior tiragem de panfletos promocionais, etc.). Apesar de, no médio prazo, este aumento do custo ser compensado pelo aumento do faturamento, este pode ser um fator que impediu alguns supermercadistas das redes X e Z de atribuírem plena força aos atributos de faturamento e, especialmente, de custos. Outro fato que deve ser levado em consideração é que, enquanto a totalidade dos integrantes da rede Y possui suas operações em uma cidade de menor porte (e em região mais afastada de outros grandes centros, com menor densidade populacional e, conseqüentemente, com menor concorrência), as outras duas redes ocupam um espaço mais densamente povoado (com sede em cidades de maior porte e, portanto, inseridas em um contexto mais competitivo), o que pode reduzir as possibilidades de maior desempenho financeiro em relação a regiões menos povoadas. Estas condições podem ter gerado, portanto, expectativas mais altas nos integrantes das redes X e Z, em termos da eficácia da sua atuação, através de uma central de negócios.

Quadro 32 - Comparativo – percepção de eficácia

Atributos	Rede X	Rede Y	Rede Z
7. Aumento de competitividade	MF/F– 100%	MF/F– 100%	MF/F– 100%
8. Realização de expectativas	MF/F – 100%	MF/F– 100%	MF/F– 90%
9. Diminuição de custos	MF/F – 94%	MF/F– 100%	MF/F– 60%
10. Aumento de fat./lucro	MF/F – 88%	MF/F– 100%	MF/F– 80%

Ao visualizar especificamente o **Quadro 33**, além da diferenciação da rede Y em relação as outras duas tal como colocado acima, nota-se também algumas diferenças entre as redes X e Z. Novamente, a rede Z se revelou mais crítica com relação a eficácia percebida do arranjo em rede. O ambiente mais competitivo parece ser o fato gerador destas condições. Por ocasião das entrevistas e relatos, a questão da concorrência acirrada na região da rede Z, sempre esteve mais presente do que nas falas colhidas junto aos integrantes da rede X. A impressão que foi passada é que os integrantes da rede Z estavam submetidos a condições

mais inóspitas de mercado do que os supermercadistas da rede X. Apesar de a rede X ter sua área de atuação em torno de uma região razoavelmente populosa, a região na qual se localizam os associados da rede Z é mais densamente povoada, com maior quantidade e concentração de cidades e maior proximidade com outras regiões igualmente populosas, inclusive a grande S. Paulo.

Quadro 33 - Percepção de eficácia: comparação entre as redes

Nível	Rede X	Rede Y	Rede Z
1	aumento de competitividade (7); realização de expectativas (8) – 100%	aumento de competitividade (7); realização de expectativas (8); diminuição de custos (9); aumento de fat./lucro (10) – 100%	aumento de competitividade (7) – 100%
2	Diminuição de custos (9) – 94%		realização de expectativas (8) – 90%
3	Aumento de fat./lucro (10) – 88%		aumento de fat./lucro (10) – 80%
4			diminuição de custos (9) – 60%

Finalmente, procede-se aqui ao cálculo do grau de percepção de eficácia, da forma como foi exposto no item 3.4 do capítulo 3 e na introdução deste capítulo. Pela observação da **Tabela 10**, depreende-se que as três redes apresentaram graus de percepção geral de eficácia semelhantes, com as redes X e Y em níveis muito fortes e, logo atrás, a rede Z (com um grau que transita entre forte e muito forte). Novamente as semelhanças entre as redes X e Z de porte (estabelecimentos maiores e maior número de associados do que a rede Y), tempo de operação (ambas com supermercadistas mais antigos e centrais com mais tempo de atuação) e, conseqüentemente, estágios de operação mais sofisticados (ambas trabalhando por meio de um atacado, enquanto a rede Y permanece como associação), não são capazes de alinhá-las também com relação a percepção de eficácia. Neste caso, as redes X e Y se aproximam (exibindo percentuais totais de eficácia da ordem de 96% e 100% respectivamente, vide **Tabela 10**). Enquanto isso, a rede Z apresenta um percentual de 83%, que não deixa de ser elevado também, mas mais distante das outras duas. Assim, as características históricas, operacionais e mercadológicas são capazes de contar uma parte da história, mas não toda ela. As especificidades de coordenação e coesão também ocupam um papel importante na percepção de eficácia.

Tabela 10 – Cálculo do grau de percepção de eficácia

<i>Atributos</i>	<i>rede X</i>	<i>rede Y</i>	<i>rede Z</i>
7. Aumento de competitividade	1	1	1
8. Realização de expectativas	1	1	0,9
9. Diminuição de custos	0,94	1	0,8
10. Aumento de fat./lucro	0,88	1	0,6
Pontuação total	3,82	4	3,3
Percentual da pontuação obtida sobre a máxima pontuação possível (4)	96%	100%	83%

Finalmente, recorrendo a Powell (1990), encontra-se uma correspondência entre suas formulações e a questão da eficácia ora analisada. A correspondência se dá pela perspectiva na qual os pequenos estabelecimentos supermercadistas estabelecem relacionamentos geradores de externalidades positivas e de condições competitivas, capazes de enfrentar a pressão de um mercado crescentemente concentrado como o varejo supermercadista. Com isso, garante-se a sobrevivência destes pequenos negócios em face desta pressão, pelo menos amenizando os efeitos da mesma, numa realidade diferente daquela preconizada pelo arcabouço econômico tradicional.

4.5.3 Mecanismos de coordenação

Os mecanismos de coordenação são uma importante dimensão da análise de redes sob a forma de centrais de negócio, pois proporcionam as condições para manutenção da cooperação, o que, conseqüentemente, contribui para o seu sucesso e eficácia. Existem aspectos formais e informais dos mecanismos de coordenação, sendo que os componentes informais adquirem importância, na medida em que sua característica de não formalidade e, portanto, seu funcionamento baseado em confiança e reciprocidade, lhes confere uma coordenação livre dos custos da formalização, esta normalmente voltada para dar conta justamente da ausência da confiança e reciprocidade.

Por outro lado, a formalização também tem sua importância, pois confere segurança contra comportamentos oportunistas que sempre poderão ocorrer entre

supermercadistas independentes que se uniram dentro de uma motivação que, pelo menos inicialmente, está voltada para a racionalidade econômica. Além disso, como já se viu na discussão sobre a contribuição de Matthews (1986), mesmo na ausência de oportunismo e na presença de altruísmo, a formalização tem seu lugar associada com a questão do controle para fins de informação e eficiência das operações, tal como foi relatado no caso da compensação mútua de mercadorias, nos diversos casos já vistos.

Ao examinar o **Quadro 34** encontra-se, de modo geral, uma combinação de formalidade e informalidade nas centrais analisadas e também um padrão de força no qual os mecanismos de coordenação definidos para este trabalho (questões de 11 a 17 do questionário) foram avaliados com graus forte ou muito forte pela maioria dos supermercadistas entrevistados das três centrais, exceto o mecanismo de apoio institucional nas redes X e Z. Para alguns mecanismos, por outro lado, algumas diferenças também são observadas entre as três centrais, no que tange ao peso de cada mecanismo de coordenação para cada central. De acordo com o **Quadro 34**, um exemplo de diferença é o mecanismo de apoio institucional na formação da central, aqui representado pela APAS. Enquanto que, para a rede Y, este mecanismo se manifesta fortemente (100% das respostas atribuem grau muito forte ou forte para este mecanismo), as redes X e Z não o consideram com o mesmo grau de força, sendo que apenas 59% dos entrevistados da rede X e 30 % da rede Z consideram este apoio importante para a formação da central. Por outro lado, de acordo com os relatos transcritos e analisados anteriormente, é importante registrar a presença de outros agentes institucionais além da APAS, tais como o SEBRAE, Associações Comerciais, consultores externos, outras centrais, etc.

Mais algumas semelhanças foram observadas entre as redes. A primeira foi a importância do mecanismo de comunicação, que recebeu dos entrevistados, em cada central, os maiores percentuais para o grau forte e muito forte (vide **Quadro 34** e também o **Quadro 35**). A segunda semelhança foi a equivalência relativa de forças atribuídas a dois mecanismos com naturezas distintas e, a princípio, excludentes, representados pelos mecanismos de normas de comportamento na questão 12²⁸ do questionário (voltados para o comportamento baseado em normas de comportamento de caráter informal relacionadas com a ética, espírito de grupo, busca do bem comum, postura cooperativa, etc.) e os mecanismos de coordenação,

²⁸ 12. A disposição de comportamento dos supermercadistas enquanto associados da central em termos de conduta ética, participação, postura cooperativa, busca do bem comum, na sua visão tem sido adequada.

ligados às regras formais (questão 13²⁹) existentes em estatutos e regulamentos. Aqui se nota a convivência entre o formal e o informal, pois há um alto grau de importância atribuído a dois mecanismos de naturezas distintas: as normas de comportamento, de caráter informal e as regras formais.

Por outro lado, considerando o mecanismo relacionado às regras formais e os mecanismos alinhados a este último, representados pelo controle por sanção (questão 14³⁰) e controle por monitoramento (questão 15³¹), estes receberam nas três redes uma menor importância em relação às normas de comportamento (estes três mecanismos, regras, controle por sanção e monitoramento, se alinham no sentido de estarem voltados para a redução do comportamento oportunista). Isso ressalta a importância do informal. Como se verá mais adiante se registra a importância da coesão relacional para a coordenação por meio de mecanismos informais, pois esta necessita daquela para se desenvolver a contento.

Quadro 34 – Comparativo: mecanismos de coordenação

Atributos	Rede X	Rede Y	Rede Z
11. Comunicação	MF/F – 94%	MF/F– 100%	MF/F– 70%
12. Observância de normas	MF/F – 88%	MF/F– 100%	MF/F– 70%
13. Regras formais	MF/F – 89%	MF/F– 100%	MF/F– 60%
14. Efetividade das sanções	MF/F – 76%	MF/F– 75%	MF/F– 50%
15. Import. do monitoramento	MF/F – 70%	MF/F– 75%	MF/F– 40%
16. Seleção de parceiros	MF/F – 94%	MF/F– 100%	MF/F– 50%
17. Apoio institucional	MF/F – 59%	MF/F– 100%	MF/F– 30%

Em outro ângulo um pouco mais acurado, e visualizando agora mais o **Quadro 35** abaixo, é possível perceber algumas diferenças entre as centrais. A primeira delas diz respeito ao mecanismo de seleção de novos parceiros (questão 16 do questionário). Este mecanismo aparece com maior percentual de atribuição de força máxima (forte e muito forte), juntamente com comunicação (no caso da rede X), normas, regras e apoio institucional (no caso da rede Y). Na rede Z, este mecanismo não obteve o mesmo grau de força, ficando em

²⁹ 13. As regras e condutas definidas no estatuto da central e seu funcionamento, estas regras estão adequadas.

³⁰ 14. No caso das sanções que poderão ocorrer, a chance de alguém sofrê-las caso quebre as normas é grande.

³¹ 15. Sobre a fiscalização ou monitoramento dos associados da central, a importância e a presença dos esquemas de monitoramento sobre a conduta dos associados são grandes.

terceiro lugar em termos de percentual de força máxima, ao lado dos mecanismos de controle por sanção e atrás dos mecanismos de regras, normas e comunicação.

A princípio, para efeito de análise, o mecanismo de seleção de parceiros parece estar funcionando mais fortemente e possuir maior importância para as redes X e Y do que para a rede Z. Este mecanismo é considerado relevante por Menard (2003). A razão para a menor importância da seleção de parceiros para a rede Z, em comparação com as demais, provavelmente reside novamente na questão da concorrência mais acirrada a que os integrantes desta rede estão submetidos (e que foi exemplificada de diversas formas nos relatos colhidos e em conversas mantidas junto ao representante desta rede). Em diversos momentos deste relato, esta questão foi reforçada, chegando a ser afirmado que, em termos de preço, a região da rede Z seria provavelmente uma das mais competitivas do estado.

A própria dificuldade enfrentada para obtenção de dados junto aos supermercadistas da rede Z ajuda a atestar este fato, revelando um grupo mais fechado (com alguma dificuldade em agregar novos parceiros). Outra diferença diz respeito a combinação entre normas e regras. Na rede Y, como já demonstrado, os mecanismos normativos, bem como os demais mecanismos, têm grande força (e estão todos no primeiro plano com 100% de respostas, nos níveis máximos de força, exceto no caso das sanções e monitoramento). Na rede X, a observância de normas e de regras formais é valorizada de maneira equivalente, e em segundo lugar na escala de importância e força, abaixo da comunicação e seleção de parceiros. Já na rede Z, as normas predominaram sobre as regras formais, estando em primeiro lugar, juntamente com a comunicação, na escala de percentuais com atribuição de força máxima (70%). As regras formais vêm mais abaixo, em segundo lugar, mas em nível percentual consideravelmente mais baixo (apenas 60% dos entrevistados atribuíram força máxima a este mecanismo, vide **Quadro 35** abaixo).

Aparentemente, para os integrantes da rede Z, a questão do comportamento normativo sobrepuja o regulativo, enquanto que, na rede X, ambos, em que pese terem recebido maior percentual em termos relativos, ocupam o mesmo nível de importância.

Quadro 35 - Mecanismos de coordenação: comparação entre as redes

Nível	Rede X	Rede Y	Rede Z
1	Comunicação (11) e seleção de parceiros (16) - <u>94%</u>	Comunicação (11), normas (12), regras formais (13), seleção de parceiros (16) e apoio inst. (17) - <u>100%</u>	Comunicação (11) e normas (12) - <u>70%</u>
2	Normas de comportamento (12) e regras formais (13) - <u>88/89%</u>	Controle por sanções (14) e monitoramento (15) - <u>75%</u>	Regras formais (13) - <u>60%</u>
3	Controle por sanções (14) - <u>76%</u>		Controle por sanções (14) e seleção de parceiros (16) - <u>50%</u>
4	Controle por monitoramento (15) - <u>70%</u>		Controle por monitoramento (15) - <u>40%</u>
5	Apoio institucional (17) - <u>59%</u>		Apoio institucional (17) - <u>30%</u>

A seguir, tal como estabelecido na metodologia exposta no capítulo 2 deste trabalho, procedeu-se a pontuação para o cálculo do grau de coordenação de cada rede. Segue abaixo **Tabela 11**, com estes procedimentos.

Tabela 11 – Cálculo do grau de coordenação

<i>Atributos</i>	<i>Rede X</i>	<i>Rede Y</i>	<i>Rede Z</i>
11. Comunicação	0,94	1,00	0,70
12. Observância de normas	0,88	1,00	0,70
13. Regras formais	0,89	1,00	0,60
14. Efetividade das sanções	0,76	0,75	0,50
15. Import. Do monitoramento	0,70	0,75	0,40
16. Seleção de parceiros	0,94	1,00	0,50
17. Apoio institucional	0,59	1,00	0,30
Pontuação total	5,70	6,50	3,70
Percentual da pontuação sobre a máxima pontuação possível (7)	81%	93%	53%

Como se nota, de acordo com a escala existente no capítulo 2 deste trabalho, a rede X apresenta-se com grau de coordenação de forte para muito forte. A rede Y com o mais alto grau de coordenação (enquadrando-se num nível muito forte) e, por fim, a rede Z (que apresentou o mais baixo grau de coordenação, localizando-se num nível moderado).

Novamente, se apresentam as diferenças entre a rede Z, mais crítica, e as redes X e Y, mais alinhadas em patamares fortes de coordenação. Mas, neste quesito, as distâncias são maiores, pois, enquanto as redes X e Y se situam em patamares altos de coordenação, entre 80% e 93%. A rede Z exibe apenas 53% de índice de coordenação sobre a máxima pontuação possível. As mesmas razões expostas no item anterior seriam as responsáveis por esta diferença. A menor percepção de eficácia pode estar relacionada com uma menor concordância quanto ao funcionamento e importância dos mecanismos de coordenação (ainda que esta relação não seja proporcional), pois, enquanto que a percepção de eficácia da rede Z dista das outras duas dentro do intervalo entre 83% e 100%, com relação à coordenação, a distância entre as mesmas redes (Z de um lado e X e Y no outro extremo) é bem maior, com um intervalo entre 53% e 93%.

4.5.4 Análise de coesão relacional

Neste item, foram analisadas as informações obtidas no questionário (questões 18 a 40), referentes a coesão, e relacionadas com as características das relações entre os integrantes das três centrais. Como no item 4.4.3, que tratou de mecanismos de coordenação, considerou-se encontrar as diferenças e semelhanças entre as redes, em termos de coesão relacional.

O objetivo foi aferir o nível de coesão das relações e vínculos dos integrantes de cada central, a partir de suas próprias percepções. Os instrumentos para isto foram as respostas dadas pelos supermercadistas às questões ligadas a este tema. Conforme já colocado, as questões foram redigidas sobre a forma de afirmações, em relação às quais, os supermercadistas expressaram sua concordância em uma escala de um a quatro. Para um determinado atributo, quanto maior o nível percentual de concordância de cada grupo foi atribuído um grau maior de força e quanto maior este grau, maior a percepção de coesão. Assim, quando a maioria dos entrevistados concordou entre os níveis três (concordância que se traduz em um grau forte) a quatro (concordância plena que se traduz em grau muito forte para o atributo) com a afirmação que diz respeito, por exemplo, a velocidade, em termos de tempo de resolução de problemas, ser adequada na central (questão 32³²). Ficou constatada a existência de um grau forte para este atributo percebido pelo grupo e, portanto, um vetor na direção da alta coesão se estabelece.

³² 32. Quando surge um problema, o tempo/prazo no qual ele é comunicado e resolvido é adequado.

Por outro lado, existem questões cujo maior grau de concordância (3 e 4), ao invés de indicar grande força e, portanto, indicativo de coesão, indicam, ao contrário, baixa coesão. São as questões 33 e 25, relacionadas com a importância da formalização dos processos e a dificuldade de se realizar encontros sociais. No caso da primeira, afirma-se que seria muito importante formalizar os processos. Um nível de concordância majoritariamente alto, em termos percentuais com relação a esta afirmação, significa que o grupo entendeu que formalizar é importante e, neste caso, a informalidade se constitui em fator de coesão, pois, quanto mais informal a relação, maior a presença da confiança e da reciprocidade, que são indicativos de coesão. Assim, para esta questão, níveis baixos de concordância e força significaram alta coesão (e não baixa).

Da mesma forma, para a questão 25³³, foi feita a afirmação de que é grande a dificuldade de encontros sociais. Uma baixa concordância a esta afirmação indica que, na verdade, não existe esta dificuldade e que os encontros ocorrem sem dificuldade. Sendo assim, tem-se mais um indicativo de coesão, pois um grupo que se encontra em ambientes sociais, para além do seu ambiente de trabalho, fortalece seus vínculos emocionais e se torna mais coeso em suas relações. A questão ligada a intensidade emocional (necessidade de controles, questão 28³⁴), caminhou na mesma direção, pois, quanto maior a necessidade de controle sobre as ações dos parceiros de uma relação, piores são as condições de coesão.

Outra observação importante, diz respeito ao atributo de frequência (questões 20, 21, 22, 23 e 24³⁵). A frequência com a qual os integrantes de uma rede se encontram e trocam informações (reuniões, conversas pessoais e telefônicas, e-mails, etc.), é importante para a coesão, conforme atestam vários autores citados neste trabalho. Como o objetivo foi aferir esta coesão por meio da quantidade de encontros e contatos, nas questões 21 e 22 do questionário não foram feitas afirmações, mas simples perguntas a cerca da periodicidade (diária, semanal ou mensal), sendo que a periodicidade diária seria considerada alta (com

³³ 25. Na sua visão, a dificuldade p/ se encontrar com os associados da rede e trocar idéias sobre outros assuntos em geral em eventos sociais como jantares, churrascos, passeios, etc. é grande.

³⁴ 28. A necessidade de monitorar e controlar as ações dos associados para que haja segurança quanto ao seu desempenho é importante

³⁵ 21. Essa frequência é suficiente; 22. Qual a periodicidade dos encontros?; 23. Com relação à periodicidade apontada na questão anterior, em sua opinião, a mesma hoje é, para o sucesso da rede é suficiente.; 24. Com relação ao tempo de duração dos encontros este é suficiente:

nível 4) e assim por diante. Adicionalmente, nas questões 22, 23 e 24, foram feitas afirmações que buscaram aferir também a satisfação do entrevistado com a periodicidade de encontros e contatos, sendo que, para encontros realizados em reuniões, a satisfação com a duração dos mesmos também foi objeto de investigação (questão 24) com o objetivo de se verificar a qualidade das interações.

Examinado os **Quadros 36 e 37** e considerando as centrais em conjunto, em termos de semelhanças, se pode afirmar que os grupos que constituem as três redes possuem relações coesas, baseadas nos atributos de velocidade em termos de troca de informações, execução de processos e resolução de problemas (questões 30, 31 e 32), frequência relacionada com a periodicidade de encontros e contatos (questões 20 e 21), frequência relacionada com a satisfação dos membros com esta periodicidade (questões 23 e 24) e resolução de problemas (questão 19). Para estes atributos, foram apresentados percentuais de concordância significativos em termos de força, entre 77% e 100%. Apenas no caso da rede Z, a velocidade de resolução de problemas (questão 32) e resolução de problemas em si (questão 19) recebeu percentual mais baixo de 60%, mas ainda representando força não desprezível, especialmente levando-se em conta os percentuais menos elevados apresentados nesta rede.

Outro traço comum interessante diz respeito aos laços prévios (questão 18). Vínculos anteriores são considerados uma importante característica relacional, especialmente no início do arranjo cooperativo, quando a informação sobre o parceiro tem papel relevante. Nos casos analisados, embora existam laços prévios (exceto na rede Y como já relatado), estes não receberam grande atribuição de força, variando de um máximo de 71 % (rede X), chegando ao nível de 40% no caso da rede Z.

Quanto aos atributos relacionais, ligados à intensidade emocional das relações em termos de encontros sociais, confiança, não oportunismo e necessidade de controles (questões 25 a 28 do questionário), percebe-se relações de modo geral intensas com alguma diferença de grau entre as redes. Inicialmente, para a rede X, o atributo ligado à existência de relações sociais de amizade, representado pela questão 25, apresentaram os mais altos percentuais de concordância dentre as três redes (65% para a rede X, 50% para a rede Y e 40% para a rede Z). Isto significa que, de acordo com as observações feitas acima sobre a especificidade deste atributo, os integrantes das três redes interagem socialmente fora do ambiente de negócios com relativa desenvoltura (isto foi corroborado nos relatos com os representantes das redes) o que, conforme já exposto, reforça a intensidade emocional e, portanto, a coesão relacional e identifica a maior dificuldade para a rede X. A maior

dificuldade da rede X pode ser compreendida dentro de uma perspectiva geográfica. Trata-se da rede mais dispersa do grupo, com seus membros espalhados por 7 cidades da região (ao contrário das redes Y e Z, circunscritas a suas cidades-sede), o que dificulta mais os encontros.

Na outra ponta, a questão da importância da confiança para os integrantes das redes recebeu alto índice de concordância nas três redes (100% nas redes X e Y e 90% na rede Z), isto é, os supermercadistas das centrais analisadas consideraram a existência da confiança vital. Por outro lado, a questão 28, relativa a importância de se ter controles e monitoramento sobre os associados para que se tenha segurança quanto ao seu desempenho, recebeu índices de concordância relativamente altos (77% na rede X, 75% na rede Y e 80% na rede Z). Note-se a coerência em termos de coesão, pois, a rede Z, teoricamente menos coesa, é a que mais sente a necessidade de controles e monitoramento. Assim, apesar da concordância em termos da questão da confiança, surge a necessidade de se incorrer em custos de controle, nem que seja para assegurar a minimização, não do oportunismo, mas de disfunções geradas pela ausência de controles.

Estas questões sobre a intensidade emocional, como a confiança, o não oportunismo e a necessidade de controles encontra correspondência na teoria de Menard (2003). Para Menard (2003), um ponto importante é a resolução do dilema autonomia/interdependência enfrentado pelo que ele denomina de arranjos híbridos. Neste trabalho encontra-se certa equivalência nas centrais de negócio com os pressupostos desta abordagem.

Por um lado, nasce uma dependência mútua, que, no caso das redes estudadas, se refere à compra conjunta em si. Todos precisam comprar juntos para obter os descontos e preços vantajosos. De outro lado, cada supermercadista, também exerce sua autonomia e decisões próprias (no que o autor chama de direitos de propriedade). Inclusive na própria compra que nunca chega a ser realizada integralmente pela via conjunta, tal como foi visto no item referente ao perfil dos associados. A interdependência entre os associados é construída a partir da existência de complementaridades e compartilhamentos.

Um exemplo disto está na construção de prédios próprios para armazenamento de mercadorias, na realização de reuniões conjuntas para tomada de decisões, ou ainda no compartilhamento de serviços de contabilidade e publicidade entre outros. Este dilema, que envolve trazer agentes independentes (que possuem uma tendência em buscar seus interesses) para a cooperação, (onde o interesse comum precisa ser fortalecido), encontra possibilidades de resolução na utilização de relações coesas e mecanismos de coordenação informais (para os quais a coesão das relações é importante).

Contudo, as centrais não se livram inteiramente dos problemas trazidos por este dilema. Um exemplo está no relato obtido junto a um dos associados de uma das centrais sobre o caso de um outro associado que deixou a rede por se recusar a parar de comprar de um fornecedor não cadastrado pela central e que oferecia vantagens para ele apenas. Os demais integrantes solicitaram que mudasse seu proceder, mas ele preferiu sair.

A partir deste ponto, surgem mais algumas diferenciações. Quando confrontados com a possibilidade de comportamento oportunista (questão 27), os integrantes revelam níveis distintos de concordância. As redes X (94%) e Y (100%) apresentam alta concordância com a afirmação de que os seus parceiros não agirão em proveito próprio, mas sim em sintonia com o grupo. O mesmo percentual não ocorre na rede Z, onde apenas 40% dos entrevistados concordou fortemente com esta afirmativa, o que denota um nível de confiança bem inferior ao das outras duas redes e, portanto, traz um efeito negativo sobre o nível geral de coesão relacional nesta rede, como se verá mais adiante

Também a reciprocidade (representada pelo processo de compensação de mercadorias) recebe na rede Z uma baixa avaliação, com apenas 50% dos entrevistados concordando com a afirmação de que este esquema tem funcionado de maneira relevante e forte. Uma posição bastante distinta das redes X e Y, cujos integrantes entrevistados concordaram em 100% com a mesma afirmativa. Na verdade, um dos supermercadistas relatou que esta prática existe, mas não é muito freqüente. Assim, pode-se considerar a rede Z como uma rede com relações menos recíprocas e confiantes do que as redes X e Y e, portanto, possuindo mais um fator redutor do seu grau de coesão relacional.

A reciprocidade, tema central para Powell (1990), tem suas dimensões basicamente polarizadas entre uma dimensão auto-interessada (calculista) e outra sociológica (calcada em aspectos normativos em termos do compromisso para a cooperação e na importância da retribuição). Nos casos estudados, encontra-se exemplo marcante de reciprocidade na já mencionada compensação de mercadorias, onde é possível perceber estes dois lados (cálculo e socialização) em ação. A importância do caráter informal, baseado na confiança, é ressaltada por todos os entrevistados (inclusive os membros da rede Z), pois eles não vêem a necessidade de, por exemplo, redigir-se um contrato que preveja os direitos e obrigações quando um supermercadista recebe de outro uma quantidade de mercadoria que será posteriormente devolvida. Essa formalização somente complica o processo (gera custos de transação). Provavelmente, a baixa concordância apresentada pelos integrantes da rede Z neste quesito esteja mais relacionada com a baixa incidência deste tipo de procedimento nesta rede.

Por fim, com relação aos atributos ligados ao esforço para manutenção e ganhos futuros (questões 34 e 35), e importância da formalização (questão 33), registram-se algumas diferenças entre as redes. Quanto ao esforço, as redes X e Y opõem-se a rede Z. Nas duas primeiras redes, os índices de concordância sobre esforço, tanto para a manutenção quanto para novos ganhos, são mais altos, (94% e 100% respectivamente), enquanto que, na rede Z, o percentual de concordância nos dois tipos de esforço alcança apenas 60%. Os supermercadistas da rede Z demonstram uma percepção de esforço apenas moderado e, conseqüentemente, uma menor coesão social se apresenta para esta rede e em relação às redes X e Y e, neste caso, inverte-se a diferenciação que vinha opondo as redes X e Y à rede Z. No quesito necessidade de formalização, a rede Z se alinha com a rede Y, atribuindo importância maior à formalização dos processos informais (80% na rede Z e 100% na rede Y) enquanto que na rede X este percentual é um dos mais baixos (65%).

Na questão da formalização, a princípio, se poderia inferir que existe um vetor menor de coesão nas redes Z e Y, que consideram a formalização importante, do que na rede X. Mas existe a possibilidade de esta maior necessidade de formalização ter o objetivo de conferir maior eficiência aos processos, ao invés de maior confiabilidade e transparência, como se poderia supor a primeira vista (Mathews, 1986). O que ampara este raciocínio é o relato sobre a compensação de mercadorias, colhido junto aos supermercadistas de todas as redes. Neste relato, registrou-se a necessidade de se criar alguns controles para melhorar a eficiência deste processo, e não para coibir comportamentos oportunistas. Nos **Quadros 36 e 37**, estão os percentuais apresentados para os atributos relacionais e os atributos adicionais em termos de coesão social.

Quadro 36 - Comparativo – características das relações

Atributos	Rede X	Rede Y	Rede Z
18. Laços prévios – importância	MF/F – 71%	MF/F– 50%	MF/F– 40%
19. Resolução de problemas	MF/F – 77%	MF/F– 100%	MF/F– 60%
20. Frequência – periodicidade de contatos	MF/F – 88%	MF/F– 100%	MF/F– 100%
21. Frequência – satisfação com periodicidade de cont.	MF/F – 88%	MF/F– 100%	MF/F– 80%
22. Frequência – periodicidade de encontros	MF/F – 94%	MF/F– 100%	MF/F– 100%
23. Frequência – periodicidade dos encontros/satisfação	MF/F – 94%	MF/F– 100%	MF/F– 80%
24. Frequência – qualidade dos encontros	MF/F – 94%	MF/F– 100%	MF/F– 90%
25. Intensidade emocional – dificuldade encontros sociais	MF/F – 65%	MF/F– 50%	MF/F– 40%
26. Intensidade emocional – importância da confiança	MF/F – 100%	MF/F– 100%	MF/F– 90%
27. Intensidade emocional – não oportunismo	MF/F – 94%	MF/F– 100%	MF/F– 40%
28. Intensidade emocional – necessidade de controles	MF/F – 76%	MF/F– 75%	MF/F– 80%
29. Reciprocidade	MF/F – 100%	MF/F– 100%	MF/F– 50%
30. Velocidade – informações	MF/F – 88%	MF/F– 100%	MF/F– 80%
31. Velocidade – execuções	MF/F – 100%	MF/F– 100%	MF/F– 80%
32. Velocidade – resolução de problemas	MF/F – 77%	MF/F– 100%	MF/F– 60%
33. Importância da formalização	MF/F – 65%	MF/F– 100%	MF/F– 80%
34. Esforço atual	MF/F – 94%	MF/F– 100%	MF/F– 60%
35. Esforço futuro	MF/F – 94%	MF/F– 100%	MF/F– 60%

Quadro 37 - Atributos relacionais: comparação entre as redes

Nível	Rede X	Rede Y	Rede Z
1	Confiança (26); reciprocidade (29); velocidade (31) – 100%	Resolução de problemas (19); frequência (20,21,22,23); Confiança (26); não oportunismo (27); reciprocidade (29); velocidade (30,31,32); importância da formalização (33) – 100%	Frequência (20,22) – 100%
2	Frequência (22,23,24); não oportunismo (27); – 94%	Necessidade de controles (28) – 75%	Frequência (24); confiança (26) – 90%
3	Frequência (20,21); velocidade (30) – 88%	Laços prévios (18); dificuldade de encontros sociais (25) – 50%	Frequência (21,23); necessidade de controles (28); velocidade (30,31); importância da formalização (33) – 80%
4	Resolução de problemas (19); necessidade de controle (28); velocidade (32) – 76/77%		Resolução de problemas (19); velocidade (32) – 60%
5	Laços prévios (18) – 71%		Reciprocidade (29) – 50%
6	Dificuldade de encontros sociais (25); importância da formalização (33) – 65%		Laços prévios (18); dificuldade de encontros sociais (25); não oportunismo (27) – 40%

4.5.5 Coesão social – quesitos adicionais

Os atributos adicionais, relacionados com a busca do interesse comum entre os membros em termos de sucesso e atendimento, sentimento de pertencimento e de solidariedade destes integrantes, em termos de percepção e grau (validados nas questões de 36 a 40³⁶ do questionário), foram agregados a este trabalho, a partir de uma adaptação da contribuição sobre estes temas, existente no trabalho da CEPAL, e já mencionado na revisão teórica. São atributos relacionais com uma conotação mais social que, juntamente com os demais, aferiram a coesão do grupo e receberam o mesmo tratamento destes.

Observando o **Quadro 38**, uma maior uniformidade foi encontrada nestes quesitos nas três centrais. Mas, tal como nos itens anteriores, a rede Z se mostrou com coesão

³⁶ 36. O sucesso do meu negócio está relacionado ao sucesso da Rede; 37. Os interesses comuns dos associados da rede estão sendo atendidos.; 38. O seu sentimento como parte da rede (pertencimento) pode ser definida como forte; 39. Vc se juntaria a uma campanha para ajudar um associado da rede que se encontra em situação difícil; 40. O grau de solidariedade entre os parceiros é forte.

menos acentuada. Todos os atributos receberam alto grau de força nas redes X e Y, com percentuais de concordância entre 94% e 100%. Já a rede Z apresentou níveis inferiores de força. Como se vê também no **Quadro 39**, os atributos ligados aos interesses comuns, em termos de sucesso do negócio ligado ao sucesso da central (questão 36), pertencimento (questão 38) e solidariedade em termos de percepção individual (questão 39), apresentam-se com maior força, com percentuais de concordância entre 80 e 100%. Contudo, a percepção de atendimento dos interesses comuns dos associados (questão 37) e a solidariedade (em termos de percepção de cada integrante quanto ao grau geral de solidariedade do grupo – questão 40) apresentam-se com graus inferiores de concordância de 70% e 50%, respectivamente. A discrepância entre os dois atributos de solidariedade demonstra que cada membro se considera solidário, mas não vê a mesma solidariedade nos demais. Estes resultados apontam para uma coesão elevada e próxima em termos de magnitude para as redes X e Y e uma coesão inferior (mesmo que não possa ser considerada baixa) para a rede Z.

Quadro 38 – Coesão relacional/aspectos adicionais

Atributos	Rede X	Rede Y	Rede Z
36. Interesses comuns – sucesso	MF/F – 100%	MF/F– 100%	MF/F– 80%
37. Interesses comuns – atendimento	MF/F – 94%	MF/F– 100%	MF/F– 70%
38. Pertencimento	MF/F – 100%	MF/F– 100%	MF/F– 78%
39. Solidariedade – percepção.	MF/F – 100%	MF/F– 100%	MF/F– 100%
40. Solidariedade – grau	MF/F – 100%	MF/F– 100%	MF/F– 50%

A exemplo do registrado nos mecanismos de coordenação, a rede Z revelou-se mais crítica, em termos de concordância de seus membros, com relação às afirmativas sobre coesão. Todos os seus percentuais, de modo geral, apresentaram-se em níveis mais baixos. Isso significa um menor nível de coesão. Da mesma forma, a rede Y registra os maiores percentuais de concordância e, conseqüentemente, maiores níveis de coesão. O maior número de integrantes da rede Z em comparação com a rede Y, pode ajudar a explicar esta diferença. Em tese, grupos menores tendem a ser mais coesos nas suas relações. Contudo, a rede X apresentou um número maior ainda de integrantes e sua coesão, aferida pelos seus percentuais mais elevados, apresenta-se em maior nível do que o da rede Z. O contexto organizacional de maior competição, enfrentado pelos supermercadistas da rede Z, pode, novamente, ajudar a explicar estas discrepâncias.

Quadro 39 - Atributos relacionais adicionais: comparação entre as redes

Nível	Rede X	Rede Y	Rede Z
1	Interesses comuns (36); pertencimento (38); solidariedade (39,40) – 100%	Interesses comuns (36,37); pertencimento (38); solidariedade (39,40); esforço (34,35) – 100%	Solidariedade (39) – 100%
2	Interesses comuns (37); esforço (34,35) – 94%		Interesses comuns (36); pertencimento (38) – 80%
3			Interesses comuns (37); esforço (34,35) – 60%/70%
4			Solidariedade (40) – 50%

Por fim, após a análise comparativa item a item, cumpre fazer o cálculo do índice de coesão, conforme definido no capítulo 3. Somaram-se os percentuais em sua forma unitária, obtendo um grau de coesão geral para cada rede, e, depois, classificando o mesmo dentro de uma escala de cinco níveis (compreendendo coesão muito fraca até coesão muito forte - vide item 3.4 do capítulo 3). O resultado apresentado na **Tabela 12**, resulta em um grau de coesão forte e muito forte respectivamente para as redes X e Y e um grau inferior de coesão (de moderada a forte) para a rede Z, conforme a **Tabela 12**, a seguir, apresenta.

Tabela 12 – Cálculo do grau de coesão

<i>Atributos</i>	<i>Rede X</i>	<i>Rede Y</i>	<i>Rede Z</i>
18. Laços prévios – importância	0,71	0,50	0,40
19. Resolução de problemas	0,77	1,00	0,60
20. Frequência – periodicidade de contatos	0,88	1,00	1,00
21. Frequência – satisfação com periodicidade de cont.	0,88	1,00	0,80
22. Frequência – periodicidade de encontros	0,94	1,00	1,00
23. Frequência – periodicidade dos encontros/satisfação	0,94	1,00	0,80
24. Frequência – qualidade dos encontros	0,94	1,00	0,90
26. Intensidade emocional – importância da confiança	1,00	1,00	0,90
27. Intensidade emocional – não oportunismo	0,94	1,00	0,40
29. Reciprocidade	1,00	1,00	0,50
30. Velocidade – informações	0,88	1,00	0,80
31. Velocidade – execuções	1,00	1,00	0,80
32. Velocidade – resolução de problemas	0,77	1,00	0,60
34. Esforço atual	0,94	1,00	0,60
35. Esforço futuro	0,94	1,00	0,60
36. Interesses comuns – sucesso	1,00	1,00	0,80
37. Interesses comuns – atendimento	0,94	1,00	0,70
38. Pertencimento	1,00	1,00	0,78
39. Solidariedade – percepção.	1,00	1,00	1,00
40. Solidariedade – grau	1,00	1,00	0,50
25. Intensidade emocional – dificuldade encontros sociais*	(0,65)	(0,50)	(0,40)
28. Intensidade emocional – necessidade de controles *	(0,76)	(0,75)	(0,80)
33. Importância da formalização *	(0,65)	(1,00)	(0,80)
Pontuação total	16,4	17,3	12,5
Percentual da pontuação total sobre a máxima pontuação (21)	78%	82%	59%
Coesão	Forte/M.	Muito forte	Moderada/forte
* valores negativos de acordo com o exposto no item 3.4	Forte		

O menor nível geral de coesão da rede Z segue em linha com a suposição, já colocada anteriormente, de que a alta coesão gera uma coordenação forte, especialmente em termos de mecanismos informais. Isto, por sua vez, se reflete nas percepções de eficácia, ainda que de maneira não inteiramente proporcional.

O **Quadro 40** resume, para cada rede, o percentual da pontuação total obtida sobre a máxima pontuação possível e os respectivos graus de percepção de eficácia, coordenação e coesão. Os resultados demonstram forte percepção de eficácia nas três redes, mas um menor grau na rede Z (diferença que se repete de maneira mais acentuada ainda na comparação entre os graus de coordenação e coesão). Evidencia-se uma relação entre as forças de coordenação e coesão e a correspondência disso em termos de eficácia. Relações coesas propiciam melhores condições para a execução da coordenação, especialmente quanto a coordenação por mecanismos informais, representada por normas de comportamento. Disso resultam maiores percepções de eficácia. Logo, a questão da coesão relacional (bem como suas dimensões sociais) se reveste de importância, ao lado da coordenação, para a eficácia das centrais estudadas. Contudo, se, por um lado, os graus fortes de coesão e coordenação parecem gerar maiores percepções de eficácia, por outro lado, as diferenças entre as redes X, Y e Z não apresentam proporcionalidade. As forças de coordenação e de coesão das redes X e Y são maiores do que na rede Z. Quanto à percepção de eficácia, esta diferença também se comporta a favor das redes X e Y, mas em menor proporção.

Quadro 40 – Comparação final entre graus de eficácia, coordenação e coesão.

	<i>X</i>	<i>Y</i>	<i>Z</i>
EFICÁCIA	96%	100%	83%
COORDENAÇÃO	81%	93%	53%
COESÃO	78%	82%	59%
EFICÁCIA	eficácia muito forte	eficácia muito forte	eficácia forte/muito forte
COORDENAÇÃO	forte/muito forte	muito forte	Moderada
COESÃO	coesão forte/muito forte	coesão muito forte	coesão moderada/forte

4.5.6 Considerações finais

Primeiramente, com referencia aos relatos colhidos nas redes estudadas (Orion, X, Y e Z), notou-se uma semelhança de estruturas que sugere um processo isomórfico essencialmente mimético, mas que, devido ao papel desempenhado pela APAS no fornecimento de modelos e disseminação de informações, possui alguns traços de isomorfismo normativo. As semelhanças mais evidentes se localizam nos processos de evolução das centrais (mesmo ciclo de vida iniciando com informalidade, busca de modelos, associação e central/atacado resultando em maior formalização sem perder traços de informalidade), suas complementaridades (especialmente em estruturas logísticas de armazenagem e distribuição em termos físicos e de pessoal e marketing, com panfletos promocionais compartilhados) e sua forma de organização (com estatutos e reuniões semanais periódicas) entre outros.

Quanto às variáveis de eficácia, coordenação e coesão surgem mais semelhanças, mas com algumas diferenças em torno de atributos que merecem destaque. Em todas as centrais, os ganhos financeiros e não financeiros obtidos pelos seus integrantes, geram uma percepção de eficácia muito forte, mesmo que, na rede Z, esta percepção (83%) tenha se revelado abaixo das demais (100% e 96%). De todo modo, a percepção de eficácia que se apresenta demonstra uma possibilidade de resistência por parte dos pequenos negócios supermercadistas ante a concentração crescente do setor, tal como preconiza Powell (1990) em suas formulações sobre os benefícios da atuação em rede para pequenas empresas.

Também em todas as centrais, os mecanismos de coordenação, que, dentro da concepção de Menard (2003), são necessários para se resolver o dilema autonomia/independência existente em arranjos híbridos, se apresentam por meio da convivência entre o formal e o informal. O principal exemplo desta convivência foi o processo de seleção de parceiros, que no caso das centrais, revelou ser um mecanismo estratégico que é inclusive mencionado por Menard (2003) em suas pesquisas.

A convivência entre o formal e o informal demonstra um fator de coesão relacional que se confirmou na pesquisa. As relações são de modo geral intensas, sendo que uma evidência desta intensidade pode ser observada com relação a reciprocidade e confiança, elementos importantes para Powell (1990), existentes no processo de compensação de mercadorias existente, em maior ou menor grau, em todas as centrais. Este processo também serviu para confirmar a hipótese existente em Mattews (1986) sobre a existência de custos de transação mesmo na ausência de oportunismo. Dessa e de outras condições resultaram os altos

índices de coesão obtidos nas redes X e Y (84% e 87% respectivamente), porém, para a rede Z estes índices, se não são fracos, são menos acentuados, de moderados a fortes (63%).

Com se vê no **Quadro 41**, a rede Z apresenta menores coesão e coordenação, o que, pelo menos parcialmente, pode ter gerado uma menor percepção de eficácia na mesma quando comparada com as redes X e Y. Neste caso, a coesão relacional revela sua importância para a coordenação informal e conseqüentemente, para a percepção de eficácia. Em linha com Powell (1990), foram observados nos grupos investigados elementos informais de amizade, reciprocidade, confiança e coesão relacional. Os participantes das centrais realizam atividades sociais entre si fora da rotina de trabalho, tais como festas e eventos sociais. Evidencia-se mais uma vez a intensidade emocional, confiança e reciprocidade, em maior ou menor grau, em todas as centrais. Estes são fatores constitutivos de coesão relacional e facilitam a coordenação por normas informais de comportamento.

CONCLUSÕES

As conclusões desta tese estão apoiadas nos aportes teóricos desenvolvidos no capítulo 2, especificamente no que tange à inter-relação entre as abordagens institucionalistas econômica e sociológica e na análise de redes em termos de mecanismos horizontais de coordenação e de coesão relacional apoiados em Powell (1990) e Menard (2003).

Quanto aos mecanismos de coordenação, foram observados tanto os mecanismos de caráter eminentemente informal, tais como a observância de normas e expectativas de comportamento e controles por expectativas de aplicação de sanções, como também mecanismos de natureza mais formal tais como as regras presentes em estatutos e monitoramento explícito exercido sobre os integrantes das redes. Também foram analisados mecanismos mais específicos como as seleções de novos parceiros e o processo de comunicação. Ainda com relação aos mecanismos de coordenação, este trabalho se desenvolveu em linha com o pressuposto básico amparado na existência e na convivência da formalidade e informalidade na coordenação e que foi amplamente confirmado. Com relação às análises de redes, diversos atributos relacionais para coesão, tais como frequência, velocidade, intensidade emocional, reciprocidade foram utilizados.

Além da análise da força da coordenação e da coesão relacional destas redes, foi levada em consideração a contribuição dos mesmos para a eficácia das redes pesquisadas. Numa primeira etapa foi enfocada a mudança experimentada pelos supermercadistas da rede Orion por ocasião da sua fusão com a rede X. Neste caso constatou-se um aumento expressivo na percepção de eficácia e na força da coordenação e coesão o que gera elementos, pelo menos parciais, para se concluir que a dinâmica de evolução das redes é um fator importante e que deve ser aprofundado em estudos futuros. Também neste caso, a partir da saída da rede Orion de um dos supermercadistas em função de sua diferenciação do grupo (vide relato deste caso), surgem elementos que apontam para a importância da homogeneidade entre os associados de uma central no desenvolvimento da mesma.

Numa segunda etapa foram focalizados, inicialmente, os relatos colhidos com representantes de quatro redes de cooperação (incluindo a rede X) localizadas no interior do estado de S. Paulo e que operam sob a forma de centrais de negócios de pequenos supermercadistas. Com os representantes destas redes foram colhidas informações sobre a origem, evolução e estruturas atuais de suas respectivas centrais, além de informações sobre coesão relacional, coordenação e percepção de eficácia em termos do sucesso de expectativas atendidas. Foram feitas comparações entre estas centrais em termos de percepção de eficácia,

coordenação e coesão relacional em seus diversos atributos, bem como os respectivos graus gerais de força para cada uma destas dimensões, de acordo com o exposto no capítulo três deste trabalho e analisado no capítulo 4.

Em outras palavras, procurou-se, tendo em vista os objetivos (geral e específicos) e o problema de pesquisa definidos para o desenvolvimento deste trabalho, caracterizar, analisar e comparar as centrais de negócio, em função das percepções de eficácia (sucesso) de seus membros, da força de seus mecanismos horizontais formais e informais de coordenação e da força de sua coesão relacional.

De modo geral, pode-se adiantar que o nível de percepção de eficácia revelou-se de forte para muito forte no grupo estudado, o que demonstra a importância da ação cooperativa em redes de pequenos supermercados para sua sobrevivência. Explica também o crescimento deste tipo de arranjo no setor supermercadista nos últimos anos no Brasil e, em especial, no estado de S. Paulo. Aqui se tem elementos de confirmação da proposição central (*a organização por meio de centrais de negócio de pequenos estabelecimentos supermercadistas, no interior do Estado de S.Paulo, parece ter logrado êxito em gerar melhores condições de sobrevivência aos seus participantes, a partir de uma ação cooperativa e coordenada caracterizada por mecanismos horizontais formais e informais de coordenação e relações coesas*)

Observa-se também um ciclo de vida que guarda uma série de semelhanças entre as redes estudadas configurando-se, portanto um processo com alguma homogeneidade, no qual, inicialmente, os integrantes das centrais passam a se relacionar de maneira informal, motivados pela questão da sobrevivência. Normalmente esta ação cooperativa nasce a partir de vínculos prévios de conhecimento, amizade ou parentesco, mas não necessariamente são estes os únicos caminhos. Pode ocorrer, alternativamente, o nascimento da cooperação a partir de algum apoio institucional. Nos casos estudados, isto é representado por ações de incentivo ao associativismo, realizadas por entidades como a APAS, SEBRAE, Associações Comerciais e até mesmo consultores independentes (neste caso dentro de uma racionalidade puramente econômica). Confirma-se aqui, parcialmente, a proposição **d** (*eventuais diferenças de coordenação e coesão entre as centrais estão relacionadas com seu ciclo de vida e porte em termos de número de associados e porte médio de associados*).

Como revelaram todos os relatos, no início dos arranjos e ainda na fase informal, são obtidos resultados positivos para cada membro, advindos não só das vantagens financeiras (dadas pelo aumento na escala de compras), mas também, segundo os relatos colhidos, pela troca de informações, experiências, apoio mútuo, reciprocidades e criação de

relações fortemente coesas, baseadas em confiança e amizade (que vão se consolidando a medida que o arranjo evolui). Novamente encontram-se elementos de confirmação da proposição central

Numa etapa que se segue à fase de informalidade, passa-se para uma fase de formalização de alguns mecanismos (criação de estatutos e regras) que, além de coibir eventuais comportamentos oportunistas dos membros de cada grupo (que se torna maior e, portanto, com maiores dificuldades de controle), tem também a função de adequar a estrutura da rede para o seu crescimento e consolidação. Por esta razão, a formalização cresce mas não chega a substituir integralmente alguns aspectos informais de coordenação. É importante voltar a destacar que neste processo, muito embora a motivação inicial seja melhores condições de compra, outros benefícios não financeiros tais como trocas de informações e experiências, reciprocidades e relacionamentos de amizade são percebidos e valorizados.

A fase de formalização inicia-se com a constituição de uma associação ainda sem fins lucrativos. À medida que aumenta o porte da central, evolui-se para a criação de um atacado com estrutura de administrativa e logística razoavelmente profissionalizada e independente, que compra as mercadorias de fornecedores e as repassa para os associados das centrais. Dentro do processo de estruturação inicial, observa-se que a incerteza inicial implícita na criação do modelo de centrais passa a gerar uma busca de modelos bem sucedidos. Assim, as centrais mais recentes foram definindo suas estruturas em grande medida com base em modelos existentes em centrais mais antigas e consolidada.

Caracteriza-se nessa fase um processo de reprodução e homogeneização de caráter isomórfico. Neste caso também é importante destacar o papel da APAS que, no âmbito do campo, funciona como uma agência geral com a qual todas as organizações e centrais filiadas se relacionam tendo, portanto, um papel importante ao fornecer também modelos de estatutos e outras informações para a sistematização e formação das centrais. Confirma-se a proposição **d** (*existe uma tendência de as centrais tornarem-se semelhantes entre si em alguns mecanismos de coordenação e atributos relacionais, num processo de isomorfismo mimético, no qual o papel da APAS e de outras centrais é relevante*).

Quanto ao processo de manutenção, desenvolvimento e estabilidade da rede, observa-se que se mesclam mais uma vez as perspectivas formal e informal, pois, de maneira paralela, criam-se mecanismos contratuais e formalizados de controle, representados no estatuto da rede, que contém direitos e obrigações bem como o detalhamento de mecanismos de resolução de conflitos. Mas também se criam mecanismos baseados em normas de comportamento baseados em relações de informalidade, reciprocidade e confiança e

representados de maneira evidente e com grande força pela compensação de mercadorias entre os supermercadistas.

Esta compensação é levada a cabo sem nenhum contrato formal que preveja comportamentos oportunistas. Através da compensação mútua de mercadorias, quando houver falta em um estabelecimento este poderá buscar a mercadoria no estabelecimento mais próximo e que disponha desta em maior disponibilidade, gerando a obrigação no supermercadista que se utiliza desta facilidade de efetuar o ressarcimento em dinheiro ou em mercadorias quando a situação se inverter. Também no caso de sobra de mercadorias um supermercadista poderá desovar esta sobra em outro estabelecimento recebendo depois o produto desta venda.

A reciprocidade sem formalização, baseada puramente em confiança, emerge aqui com grande força como um fator de coesão relacional relevante e importante para a coordenação da rede, confirmando-se, portanto as proposições **b e c** (*b. a intensidade das relações - coesão relacional - é importante para a coordenação, especialmente no que tange aos mecanismos informais; c. quanto mais informais, mais intensas e coesas as relações e melhor fluirá a coordenação pelas normas*)

Avançando a análise deste caso na direção da visão mais crítica sobre a perspectiva econômica de redes de Menard (2003), dentre as três possibilidades de estruturas híbridas levantadas pelo autor, associação/cooperação, contratos e competição, a possibilidade de redes ligadas a associação/cooperação parece ser o mais presente nos casos estudados, com alguns elementos contratuais. Por outro lado, a estrutura baseada em influência, também chamada de estrutura relacional, é a mais adequada para descrever as centrais de compra aqui analisadas, confirmando-se a proposição **a** (*as centrais de negócios supermercadistas são redes interorganizacionais com elementos de governança híbrida tal como proposto por Menard (2004), sendo que se aproximam mais da modalidade “influência”, classificada entre confiança e liderança*)

Com relação aos mecanismos redutores de custos de transação listados por Menard (2003), sanções contratualmente explicitadas, esquemas de monitoramento, processos criteriosos de seleção de parceiros e processos eficientes de resolução de conflitos, o que se encontrou por ocasião da pesquisa de campo foi a existência de mecanismos formalizados ao lado de mecanismos informais complementares, mas de grande relevância na visão dos entrevistados, como segue abaixo:

- sanção: prevista nos estatutos e regulamentos das redes, o conhecimento dos mesmos não seria o ideal e portanto suficiente, assim os comportamentos se pautam também

dentro de um mecanismo mais normativo e informal, construído na própria interação cotidiana dos associados, conversas entre dois ou mais associados, reuniões formais e sociais, etc.

- esquemas de monitoramento: No caso da rede Orion, registra-se o mecanismo de fiscal da rede. Relata-se que este procedimento, em que pese ter sido considerado importante não funcionou de maneira satisfatória e, de novo, as conversas e reuniões como mecanismos informais, têm aqui papel relevante em todas as redes.

- seleção de parceiros: levantamento sobre a reputação junto a fornecedores e/ou convite a supermercadistas já conhecidos no mercado pelo sucesso empresarial. Este mecanismo possui uma funcionalidade satisfatória, mas também existem casos onde alguns associados foram convidados devido ao conhecimento prévio ou experiência passada entre estes e algum componente da rede. Além disso, a observação da participação, postura e atitudes do associado potencial em atividades e reuniões iniciais, antes do mesmo ser admitido, também tem seu papel, como um segundo e importante filtro.

- resolução de conflitos: realização de reuniões semanais, algumas até formalizadas em atas, mas também através de conversas e em reuniões sociais informais, como churrascos, aniversários, etc.

Em todos os itens acima a presença da informalidade é patente, ocupando lugar relevante para se entender o desenvolvimento das centrais de negócios analisadas.

Merece destaque novamente o papel da APAS. Ao fornecer modelos de estatuto e regimentos para a estruturação de algumas centrais, bem como ações de apoio e informações através de comitê próprio, conforme exposto no capítulo 5, a APAS atua diretamente nos modelos cognitivos de referência dos supermercadistas associados às redes, reforçando um desenvolvimento isomórfico nos moldes do exposto no capítulo 2.

Tomando como exemplo um processo que se destacou na análise de dados do item 5, a escolha de novos parceiros, as redes estudadas em geral consultam os fornecedores de um possível parceiro sobre sua idoneidade e competência, procurando obter com isso subsídios para a aceitação do mesmo.

Percebe-se que é necessário um ponto de partida inicial dado pelo levantamento da reputação, redutora de incertezas, o que remete à questão dos custos de transação e a concepção mais racional do institucionalismo. Também a necessidade de alienação de bem imóvel como pressuposto de entrada na rede aponta no mesmo sentido. Mas, por outro lado, este nível inicial de confiança dado pela reputação e por salvaguardas contratuais é acompanhado da observação do comportamento do associado recém chegado

nas reuniões e na sua atuação como membro do grupo numa experiência objetivamente conduzida, contudo informalmente implementada. Este mecanismo e suas várias etapas aparecem com força nas redes estudadas e demonstra mais uma vez a contribuição relevante da informalidade na coordenação da rede, corroborando a proposição **f** (*a informalidade é importante para a coesão e para a coordenação e, portanto para a eficácia das redes estudadas*).

Quanto à gestão participativa, os associados da rede estabelecem todo um processo com reuniões periódicas nas quais todos os associados participam das discussões acerca de assuntos atinentes à operação da rede e ao planejamento das suas atividades. As decisões são tomadas por consenso ou voto, evidenciando-se aqui o caráter não hierárquico das redes estudadas, razão pela qual não ter sido aqui empregado o conceito de centralidade como atributo de análise. Fica, portanto evidente que a coordenação é garantida tanto por mecanismos formais (o estatuto da rede), como por mecanismos informais, (compensação de mercadorias).

Indo um pouco mais além, e em linha com as proposições iniciais deste trabalho, as redes ou centrais de compra podem ser consideradas como alternativas de governança baseada em uma mescla de mecanismos de coordenação horizontais formais (como por exemplo, as regras no estatuto) e informais (normas de confiança em parte do processo de seleção de parceiros e no processo de comunicação) onde coexistem reciprocidade e confiança ao lado de monitoramento e controle, interesse comum e relacionamentos sociais ao lado de interesse estratégico e transações econômicas, com interdependência sem perda de autonomia (em linha com a proposição central e com as proposições **g, h, i e j** – **g.** *as chamadas centrais de negócios, formadas por estabelecimentos supermercadistas de pequeno porte no interior do estado de São Paulo, são redes de cooperação horizontal, não hierárquicas; h.* *As relações existentes nas centrais de negócio são coesas e caracterizadas por fortes reciprocidade e intensidade emocional;. i.* *a coordenação das centrais de negócio ocorre por meio de fortes mecanismos formais e informais; j.* *a geração, manutenção e eficácia geral da cooperação das centrais de negócio guarda relação com a força da sua coesão e coordenação.*

Concluindo, a percepção de eficácia em todos os grupos se revela positiva e forte. É nítida a convivência entre o formal e informal na coordenação e nas relações e a existência coordenação e coesão nos grupos analisados. No caso da coordenação o aspecto normativo se destaca. No caso da coesão, os itens de maior força se localizam nos atributos de intensidade emocional, especialmente a confiança, reciprocidade e velocidade e frequência. A

coesão das relações também ficou evidenciada por meio dos atributos adicionais, com destaque para a força do sentimento de pertencimento. Apesar da importância da coordenação e coesão para a eficácia, existem diferenças em termos de mecanismos de coordenação e atributos para a coesão relacional que merecem um destaque..

O crescimento e consolidação que são registrados em todas as redes estudadas comprovam que, a atuação por meio de redes cooperativas sob a forma de centrais de negócios, se constitui numa perspectiva de sobrevivência interessante para pequenos supermercadistas, submetidos às pressões competitivas geradas por um mercado em processo de concentração crescente.

REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas; Fundação Vanzolini, 2000. 163 p.
- AZEVEDO, P. F. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo - IEA**, São Paulo, v. 1, n. 47, p. 33-52, 2000.
- BALDI, M. Discutindo territorialidade, rede e o conceito de campo: contribuições para uma perspectiva contextualizada. **Gestão Organizacional**, Recife, v. 4, n 3, nov./dez. 2006. Disponível em: www.gestaorg.dca.ufpe.br. Acesso em: 11/08/2009.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Redes Horizontais de Cooperação como estrutura favorável ao Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2003. **ANAIS**.
- BISPO, T.; FACCHINI, C. No Brasil, profissionalização movimenta negócios. **Valor Econômico**, maio de 2008.
- BELIK, W. Supermercados e produtores: limites, possibilidades e desafios. In: XII SBS GRUPO DE TRABALHO “GLOBALIZAÇÃO DOS SISTEMAS AGRO ALIMENTARES E AGENDAS ALTERNATIVAS”, 2005, Belo Horizonte. **Mimeo**, 13 p. s. ed., 2005.
- BEGNIS, H. S. M.; ESTIVALETE V. F. B.; PEDROZO, E. A. Confiança, comportamento oportunista e quebra de contratos na cadeia produtiva do fumo no sul do Brasil. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 311-322, maio-agosto, 2007.
- BEHNCKER JERÔNIMO, F.; FENSTERSEIFER, E.; NUNES DA SILVA, T. Redes de cooperação e mecanismos de coordenação: a experiência da rede formada por sete sociedades cooperativas no Rio Grande do Sul. In: XLIII CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL - SOBER, 24 a 27 de julho de 2005, Ribeirão Preto/SP. p. 1-20. **Anais...s.** ed. Disponível em: www.sober.org.br/palestra/2/984.pdf. Acesso em: 13/08/2009.
- BRITTO, J. **Cooperação interindustrial e redes de empresas** In: Kupfer, D; Hasenclaver, L. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 345-388.
- BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law and Economics**, Chicago/USA, Vol. 25, n.1, p. 27-48. abril, 1982. Disponível em: www.jstor.org/pss/725223. Acesso em 05/01/2010.
- BORDIEU, P. O campo econômico. **Política e Sociedade - Revista de Sociologia Política**, Florianópolis, n.6, abril 2005.
- BOUÇAS, C. Varejo recupera vendas no fim do semestre. **Valor econômico**, São Paulo, julho de 2009. Disponível em: www.valoronline.com.br/Valor. Acesso em 06/08/2009.
- BURLAMAQUI, L. Economia institucional, economia evolucionária e sociologia econômica:

em direção à recuperação de um diálogo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMISTAS, 2001, Recife. **Anais...** Recife: s.ed. 2001

BURT, R. S. **Structural Holes: the social structures of competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1992. 311 p.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 176 p.

CHISOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios **Revista Portuguesa de Educação - Universidade do Minho**, Braga, Portugal, vol. 16, n. 2, p. 221-236, 2003.

COLEMAN, J. S. **Foundations of social theory**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1990. 149 p.

COMMONS, J. R. **Legal foundations of capitalism**. Madison: University of Wisconsin Press, 1924. 394 p.

CONCHA-AMIN, M.; AGUIAR, D. R. D. Concentração industrial, fusões e *turnover* no setor supermercadista brasileiro. **Gestão e Produção**, São Carlos/SP, v. 13, n. 1, p. 45-56, jan. - abr. 2006.

COASE, R. H. The nature of the firm In: WILLIAMSON, O.; WINTER, S. (Ed.). **The nature of the firm: origin, evolution and development**. New York/USA: Oxford University Press, 1991. p. 18-34.

CUNHA, L. Classes mais pobres fogem da inflação comprando no atacado. **Jornal Valor Econômico**, junho de 2008. Disponível em: www.valoronline.com.br/Valor. Acesso em 29/07/2008.

DEZEM, V. Alta da receita dos supermercados deve desacelerar para 2,5% em 2009. **Valor On-line**, 2009. Disponível em: www.valoronline.com.br. Acesso em: 03/02/2009.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, Washington/USA, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DURKHEIM, É. **As regras do método sociológico**. 14 ed. Tradução de Maria Isaura Pereira de Queiroz. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1990. v.1.

ESTEVEZ, C. Indústria aperta o varejo. **Jornal Gazeta Mercantil**, São Paulo, abril de 2009. Acesso em 03/04/2009.

FACCHINI, C. Consumidor parcela tudo, até o arroz com feijão. **Jornal Valor Econômico**, maio de 2008. Disponível em: www.valoronline.com.br. Acesso em: 14/05/2010.

FACCHINI, C. **Pequenos unem forças para competir**. Valor Econômico, maio de 2004. Disponível em: www.valoronline.com.br. Acesso em 15/05/2010.

FACCHINI, C. **Redes enxugam número de marcas próprias**. Valor Econômico, maio de 2004. Disponível em: www.valoronline.com.br. Acesso em: 14/01/2010.

FARINA E. M.; FURQUIM DE AZEVEDO, P.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Ed. Singular/Fapesp/Pensa, 1997. p. 19-111.

FREEMAN, L. C. Centrality in Social Networks: conceptual clarification. **Social Networks**, v. 1, n. 3, p. 215-239, 1979. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com>. Acesso em: 05/10/2009

FOSS, N. Opportunism, organizational economics and the network approach. **Scandinavian Journal Management**, Elsevier Science: UK, v. 12, n. 2, p. 189-205, 1996.

GALA, P. A teoria institucional de Douglas North. **Revista de Economia Política**, São Paulo: Ed. 34, vol. 23, n 2, p. 89-105, abril-junho, 2003.

GALBRAITH, J. K. **O novo estado industrial**. São Paulo: Abril Cultural (Os Economistas), 1982.

GHISI, F. A. **Fatores críticos na sustentabilidade das centrais de negócios do setor supermercadista**. 2005. Tese (Doutorado em administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

GIBBONS, Robert. **Game theory for applied economists**. Princeton: Princeton University Press, 1992.

GONÇALVES S. A., **Formação e dinâmica de campos organizacionais: um estudo exploratório de IES privadas de Curitiba/PR**. 2006. Tese. (Doutorado em organizações, recursos humanos e estratégia). Escola de Administração de Empresas, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2006.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, USA, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, USA, v. 91, n. 03, p. 481-510, 1985.

GREIF, A. Institutions and endogenous institutional change: historical institutional analysis. **In: II SEMINÁRIO BRASILEIRO DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL**. 2001, Campinas.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. **Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, p.201-210, ago. 2006. Disponível em: www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf. Acesso em: 22 abr. 2010.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. Political science and the three new institutionalism. **Political Studies**, Oxford, n. XLIV, p. 936-957, 1996.

HILÁRIO, W. Ranking 2008: setor recobra fôlego e cresce acima do PIB. **Revista Super - Hiper**, São Paulo, p. 36-118, abril, 2008.

JURGENFELD, V.; LIMA, M. Mudança no ICMS ajuda catarinenses, mas no Paraná centrais não deslancham. **Jornal Valor Econômico**, 2006. Disponível em: www.valoronline.com.br/Valor. Acesso em 30/08/2009.

KIRSCHBAUM, C.; CRUBELANTE, J. M. **As várias institucionalizações da teoria neo-institucional** – Resenha do livro Institutions and organization: ideas and interests, SCOTT, W. R. EUA: Sage Publications, 2008. S. Paulo: RAE, v. 49, n. 1, p. 108-109, jan./mar. 2008.

KLEIN, P. G. **The make-or-buy decision**: lessons from empirical studies. Contracting and Organizations Research Institute. CORI Working Paper Series Index at: <http://cori.missouri.edu/wps>. Working Paper No 2004-07, 2004.

LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Integrating supply chain and network analyses: the study of netchains. **Journal on Chain and Network Science**. Wageningen, v.1, n.1, p. 7-22, 2001.

LOPES, F. F. et al. Estratégias de rede de empresas: o associativismo no pequeno varejo alimentar. In: **XLII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia Rural - Sober**, 2004, Cuiabá. **Anais**: Dinâmicas Setoriais e Desenvolvimento Regional, 2004.

LUKIANOCENKO, M. **Pesquisa exclusiva mostra hábitos de compra no varejo**. Março de 2003. Disponível em http://www.abrasnet.com.br/super/mar_2003_capa. Acesso em: 08/03/2010.

LUKIANOCENKO, M. Ranking 2007: ano estável para o setor supermercadista. **Revista Super Hiper**. São Paulo, p. 34-114, maio 2007.

LUKIANOCENKO, M.; HILÁRIO, W. Ranking 2010. **Revista Super - Hiper**, São Paulo, ano 36, n. 407, p. 38-132, abril de 2010.

MADUREIRA, D. N. A fila sumiu e o estoque encolheu. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, março de 2007. Disponível em: www.valoronline.com.br/Valor. Acesso em 30/03/2009.

MADUREIRA, D. N. Apostar em nichos é opção para as redes menores: supermercados com vendas abaixo de R\$ 1 bi avaliam caminhos. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, p. B4, 11 março 2007.

MARTINS, H. H. T. S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 289-300, maio/ago. 2004.

MARCH, J.; OLSEN, J. El Nuevo institucionalismo: factores organizativos de la vivencia política. **Zona Abierta**, Madrid/ESP, n. 63/64, p. 1-44, 1993.

MARINHO DA SILVA, M. C. **Redes sociais intraorganizacionais informais e gestão**. 2003. 181 p. Dissertação (Mestrado em administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

MARTINELLI, D. P.; GHISI, A. F.; CAMARGO, S. H. R. V. Redes de compras de supermercados de pequeno e médio porte: um estudo multicaso no interior do estado de São

Paulo. **Varejo Competitivo**, São Paulo, vol. 7, p. 217-240, 2003.

MARTINS, I. Terremoto no Pão de Açúcar – e agora Abílio? **Revista Época Negócios**, São Paulo, n. 11, p. 1-5, jan. 2008.

MATTHEWS, R. C. O. The economics of institutions and the sources of growth. **The Economic Journal**, St. Andrews/UK, v. 96, n. 96, p. 903-918, dez. 1986.

MAZZALI, L.; COSTA, V. M. H. M. As formas de organização “em rede”: configuração e instrumento de análise da dinâmica industrial recente. São Paulo: **Revista de Economia Política**, S. Paulo, v. 17, n. 4, p. 121-137, out. dez, 1997.

MENARD, C. The economics of hybrids organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**. v. 160, n. 3, p. 345-376, 2004.

MEYER, J.; ROWAN. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W. W.; DiMaggio, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, p. 41-62, 1991.

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 2. ed. Rio de Janeiro: Hucitec/Abrasco, 1993. 269 p.

MITCHELL, W. C. **Os Ciclos Econômicos e Suas Causas**. São Paulo: Abril Cultural, 1984. (Os Economistas).

MIZRUCHI, M. S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. In: **Redes e Sociologia Econômica**. São Carlos/SP: EdUFSCar, 2009. p. 131-159.

MOLDERO, R. H. O pequeno varejo resiste às fusões. **Revista Distribuição**, São Paulo, p. 18-28, maio, 1998.

MYRDAL, G. **Aspectos políticos da teoria econômica**. São Paulo: Nova Cultural, 1972

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 2º sem, 1996.

NORTH, D. **Institutions, institutional change and economic performance**, Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.

NORTH, D. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.

OLIVEIRA, R. F.; GUERRINI, F. M. Estrutura morfológica de redes de empresas. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, n. 10, 2003, Bauru. **Anais**.

OLIVEIRA LIMA, D et al. Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepção dos associados. **Gestão e Produção**, v. 13, n. 2, p. 311-314, mai-ago, 2006.

PEROSA, B. **Novos mecanismos de coordenação no mercado do trigo brasileiro no período de 1990/2005**. 2007. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção). São Carlos 2007: UFSCar, 2007.

PERROW, C. Small Firm Networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Ed.). **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: HBS Press, 1990. p. 445-470.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organization Behavior*, v. 12, p. 295-336, 1990.

POWELL, W. W.; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton: Princeton University Press, 1994. p. 379-402.

POLANYI, K. **A grande transformação: as origens de nossa época**. Rio de Janeiro: Campus, 1980. 360 p. (Série: Contribuições em ciências sociais)

POUSA, R.. **Os ciclos de vida das centrais de negócio: um estudo no setor supermercadista no Estado de S. Paulo**. 2006. 147 p. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção). Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba, 2006.

PUTNAM, R.D. **Making democracy work: civic traditions in modern Italy**. Princeton: Princeton University Press, 1993. 249 p.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 61-98.

RICHTER, R. C. O. New economic sociology and new institutional economics. In: 5th CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUCIONAL ECONOMICS, n. 5, 2001, California: Berkeley University, 2001. 40 p. Disponível em: http://mpra.ub.uni-muenchen.de/4747/1/MPRA_paper_4747.pdf. Acesso em 03/02/2008.

ROSAS, A.; MÁIZ, R. Da cultura às práticas culturais democráticas. **Revista da Faculdade de Letras – História**. Porto/Pt, Série III, v. 9, p. 337-356, 2008.

SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P. Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil. **BNDES Informe Setorial**, Rio de Janeiro, n. 11, p. 101-122, março, 2000.

SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P. Supermercados no Brasil: o movimento das empresas menores. **BNDES Informe Setorial**, Rio de Janeiro, n. 24, dezembro, 2000.

SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P. Supermercados no Brasil: o movimento das grandes empresas. **BNDES Informe Setorial**, Rio de Janeiro, n. 22, dezembro, 2000.

SACOMANO NETO, M. **Redes, difusão de conhecimento, controle e poder: um estudo de caso na indústria brasileira de caminhões**. 2004. 227 p. Tese (Doutorado em engenharia de produção). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de S. Carlos. São Carlos/SP, 2004.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Governança e análise de redes. In: FUSCO, J. P. A. (Org.) **Redes Produtivas e Cadeias de Fornecimento**. São Paulo: Arte & Ciência Editora, 2005. p. 141-273.

SABEL, C. Studied trust: building new forms of cooperation in a volatile economy. **Human Relations**. MIT/USA, v. 46, n. 9, p. 1133-1170, setembro, 1993. Disponível em: <http://hum.sagepub.com/content/46/9/1133.short>. Acesso em: 23/06/2009.

SANTOS, A. M. M; COSTA, C. S. Características gerais do varejo no Brasil: **Estudos BNDES Setorial**, Rio de Janeiro 2005. Disponível em: http://www.bndespar.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/varejo.pdf. Acesso em: 20/12/2009.

SATO, K. Vendas dos supermercados crescem 7,7% em volume no primeiro bimestre. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, março, 2010. Disponível em: www.valoronline.com.br/Valor. Acesso em 30/03/2010.

SIMON, H. A. Theories of decision-making in economics and behavioral science. **The American Economic Review**, v. 49, n. 3, p. 253-283, jun., 1959.

SCOTT, W.R. **Institutions and organizations**. London: Sage Publications, 1995. 178 p.

SEBRAE/SP; FIPE. **Impacto da expansão das grandes redes de supermercados na atividade dos minimercados e mercearias da região metropolitana de São Paulo**. Relatório de Pesquisa, abril 2004. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br>. Acesso em 30/01/2008.

SMITH, S. H; HOLMES. **The Role of Trust in SME Business Network Relationships**. Honours thesis, Queensland University of Technology, 1996. Disponível em: <https://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/proceedingsDocs/USASBE1997proceedings-P212Smith.PDF>. Acesso em: 02/03/2008.

STEFANO, F.; SANTANA, L.; ONAGA, M. **O retrato dos novos consumidores brasileiros**. Portal Exame, 2008. Disponível em <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0916/economia/m0157294.html>. Acesso em 21/01/2009.

SWEDDBERG, R. The economic sociology of capitalism: an introduction and agenda. In: Sweddberg, R.; Nee, V. (Ed.). **The economic sociology of capitalism**. Princeton: Princeton University Press, 2005. p. 3-40.

TAUILE, J. R. Flexibilidade dinâmica, cooperação e eficiência econômica: anotações. **Revista de Economia Política**. São Paulo, v. 14, n.1, p. 85-99, 1994.

THÉRET, B. As instituições entre as estruturas e as ações. **Lua Nova**. São Paulo n.58. Comunicação no Colóquio “Organizations et institutions: régles, coordination et evolution”, maio de 2001. Tradução de Bernardo Ricupero, 2003.

WEBLEN, T. **Teoria da classe ociosa**. São Paulo: Abril Cultural, (Os Economistas), 1983.

ZAPAROLLI, D. Lucros em rede. **Jornal Valor Econômico**, fevereiro, 2008. Disponível em: www.valoronline.com.br/Valor. Acesso em 30/08/2010.

ZAPAROLLI, D. Centrais de negócios já estão nos mais diversos segmentos econômicos. **Jornal Valor Econômico**, agosto de 2009. Disponível em: www.valoronline.com.br/Valor. Acesso em 10/03/2010.

ZAWISLAK, P; FURLANETTO, E. **Coordenação pela cadeia produtiva: uma alternativa ao mercado e à hierarquia**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD, XXIV, 2000, Florianópolis. **Anais**.

ZYLBERSZTAJN, D. Organization of firm networks: five critical points for empirical analysis. **Journal on Chain and Network Science**, v. 4, n. 1, p. 1-6, 2007. Disponível em: <http://wageningenacademic.metapress.com/content/q37x004p86x10n1t/>. Acesso em: 04/10/2010.

ZILBOVICIUS, M. **Institucionalização, difusão e legitimidade** In: Modelos para produção, produção de modelos: gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção. Cap II. São Paulo, São Paulo: FAPESP/Anablume, 1999.

ZUCKER, L. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, v.13, p. 443-464, 1987. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2083256>. Acesso em: 06/06/08

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: UNB editora, 1994. Volume 1

WILDER, A. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados**. 2003. 208 p. Dissertação (Mestrado em ciências – economia aplicada). - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz – ESALQ/USP, Piracicaba, 2003.

WILNER, A. Centrais enfrentam o desafio do amadurecimento. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, julho, 2006. Disponível em www.valoronline.com.br. Acesso em 16/10/2008.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985. 450 p.

WILLIAMSON, O. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. In: **Mechanisms of Governance**. New York: Oxford University Press, 1991. p. 93-120.

WILLIAMSON, O. **The nature of the firm: origins, evolution and development**. Oxford: University Press, 1991. 244 p.

WILLIAMSON, O. Transaction cost economics and organization theory. In: **Organization Theory**. Princeton: Princeton University Press, 1994. p. 207-257.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista junto ao representante da rede

1. Gostaria que contasse um pouco da história da sua empresa e da sua entrada na rede. O que motivou a sua entrada na rede?
2. Vínculos prévios/importância da APAS
3. Etapas do ciclo de vida – associação/informal - atacado/formalização
4. Mecanismos de coordenação – formal x informal
5. Atributos relacionais – reciprocidade e confiança
6. Estrutura atual da rede

APÊNDICE B - Questionário

I PERFIL DOS ASSOCIADOS – HOMOGENEIDADE

1. Qual a área de vendas (m2)
2. Qual o número aproximado de itens vendidos.
3. Faturamento/mês, número de funcionários.
4. Quanto aos supermercados principais concorrentes, eles são grandes, médios ou pequenos?
5. Participação dos itens fornecidos através da compra conjunta pela central no total de itens da loja (%)
6. Há quanto tempo no varejo e quanto na rede?

Obs.: Para as próximas questões (exceto as questões 20 e 22) assinalar nos quadros abaixo de cada afirmação o número conforme a escala abaixo.

- (1) Discordo totalmente
- (2) Discordo mais do que concordo
- (3) Concordo mais do que discordo
- (4) Concordo totalmente

II. PERCEPÇÃO DE EFICÁCIA

7. A minha empresa aumentou sua competitividade com a participação na central

1	2	3	4

8. Meus objetivos e expectativas iniciais quando ingressei na rede, foram atendidos.

1	2	3	4

9. A diminuição de custos de aquisição obtida (%) com a entrada na central foi satisfatória

1	2	3	4

10. O aumento no faturamento (%) e no lucro (%) com a entrada na central foi satisfatório

1	2	3	4

III - MECANISMOS DE COORDENAÇÃO

Comunicação

11. Com relação à qualidade da comunicação entre os associados, esta pode ser considerada adequada.

1	2	3	4

Controle s/ parceiros

12. A disposição de comportamento dos supermercadistas enquanto associados da central em termos de conduta ética, participação, postura cooperativa, busca do bem comum, na sua visão tem sido adequada.

1	2	3	4

13. As regras e condutas definidas no estatuto da central e seu funcionamento, estas regras estão adequadas.

1	2	3	4

14. No caso das sanções que poderão ocorrer, a chance de alguém sofrê-las caso quebre as normas é grande.

1	2	3	4

15. Sobre a fiscalização ou monitoramento dos associados da central, a importância e a presença dos esquemas de monitoramento sobre a conduta dos associados são grandes.

1	2	3	4

Sistemas de seleção de parceiros:

16. As regras e procedimentos para a seleção de novos parceiros da central (análise de experiência passada, arranjos prévios, reputação, informações de terceiros e fornecedores) têm funcionado de maneira adequada.

1	2	3	4

Suporte público e infra-estrutura (APAS): apoio institucional.

17 – A importância da APAS no processo de formação da central foi grande.

1	2	3	4

IV. ANÁLISE RELACIONAL/LIGAÇÕES (COESÃO RELACIONAL):

18. Já conhecia ou teve algum tipo de relacionamento com algum associado antes de ingressar na rede? Se sim, classifique este vínculo como muito forte (4), forte (3), fraco (2), muito fraco (1)

1	2	3	4

Mecanismos de resolução de problemas:

19. Quanto aos mecanismos de encaminhamento e resolução de problemas, pode-se dizer que os mesmos têm sido adequados e eficientes:

1	2	3	4

Frequência da interação:

20. Com qual frequência você troca informações?

Anual	mensal	semanal	Diário

21. Essa frequência é suficiente.

1	2	3	4

22. Qual a periodicidade dos encontros?

Anual	mensal	semanal	Diário

23. Com relação à periodicidade apontada na questão anterior, em sua opinião, a mesma hoje é, para o sucesso da rede é suficiente.

1	2	3	4

24. Com relação ao tempo de duração dos encontros este é suficiente:

1	2	3	4

Intensidade emocional/confiança:

25. Na sua visão, a dificuldade p/ se encontrar com os associados da rede e trocar idéias sobre outros assuntos em geral em eventos sociais como jantares, churrascos, passeios, etc. é grande:

1	2	3	4

26. A importância da confiança entre os associados da rede é vital

1	2	3	4

27. Sobre a seguinte frase: “Acredito que os meus parceiros da rede não agirão em função dos seus interesses, mas dos interesses do grupo”.

1	2	3	4

28. A necessidade de monitorar e controlar as ações dos associados para que haja segurança quanto ao seu desempenho é importante

1	2	3	4

Reciprocidade

29. Em termos de reciprocidade (ex - compensação mútua de mercadorias), poderia se dizer que ela ocorre de maneira relevante e forte.

1	2	3	4

Velocidade/Agilidade

30. Com relação à velocidade de disseminação de informações da rede, ela é adequada.

1	2	3	4

31. Sobre a execução de processos típicos da rede (ex. cotação, negociação, compra, entrega), a velocidade/agilidade pode ser considerada adequada:

1	2	3	4

32. Quando surge um problema, o tempo/prazo no qual ele é comunicado e resolvido é adequado.

1	2	3	4

Formalidade/informalidade:

33. Quanto às normas informais, seria melhor se elas fossem formalizadas.

1	2	3	4

V – COESÃO SOCIAL**Grau de cooperação em termos de esforço do ator.**

34. O seu esforço para a manutenção da rede é forte

1	2	3	4

35. O seu esforço para novos ganhos da rede é forte

1	2	3	4

Pertencimento

36. O sucesso do meu negócio está relacionado ao sucesso da Rede

1	2	3	4

37. Os **interesses comuns** dos associados da rede estão sendo atendidos.

1	2	3	4

38. O seu sentimento como parte da rede (**pertencimento**) pode ser definida como forte

1	2	3	4

Solidariedade/cooperação (integração)

39. Vc se juntaria a uma campanha para ajudar um associado da rede que se encontra em situação difícil.

1	2	3	4

40. O grau de solidariedade entre os parceiros é forte.

1	2	3	4

APÊNDICE C – Tabulação de dados rede Orion

I PERFIL DOS ASSOCIADOS - HOMOGENEIDADE

	A	B	C	D	E	F	Média
1	270	250	320	600	300	150	285
2	3.400	5.800	3000	8.900	7.000	5.600	5450
3.1*	120-300	140-250	90-150	600-790	280-380	257-407	177-334
3.2**	10-16	7-12	7-9	28-41	16-21	6-15	9-14
4	grande	médio	Grande	médio/ grande	médio	médio	Médio- gande
5***	35-55	30-50	50-60	30-40	20-40	25-60	30-56
6	9-6	12-6	26-6	18-1,5	6-2,5	22-6	15-6

* faturamento em R\$ mil

** funcionários

*** %

Obs.: na coluna média, exceto com relação à questão quatro, foram descartados os dados fora do intervalo dado pelos limites superiores e inferiores resultantes da soma/subtração entre desvio padrão e média da totalidade dos dados.

II. PERCEPÇÃO DE EFICÁCIA - (antes da fusão - depois da fusão)

	A	B	C	D	E	F
7	3-4	2-4	3-4	2-4	4	3-4
8	2-4	2-4	3-4	2-3	4	3-4
9	2-4	3-4	3-4	2-2	4	3-4
10	2-4	2-4	3-4	3-2	3	3-4

Percepção de eficácia	1	2	3	4
7 – aumento de competitividade - A.F.		40%	60%	
7 – aumento de competitividade - D.F.				100%
8 – expectativas atingidas - A.F.		60%	40%	
8 – expectativas atingidas - D.F.			17%	83%
9 - diminuição de custos – A..F.		40%	60%	
9 – diminuição de custos – A..F.		17%		83%
10 – aumento no faturamento e lucro - A.F.		40%	60%	
10 – aumento no faturamento e lucro - A.F.		16%	16%	67%

III - MECANISMOS DE COORDENAÇÃO

Comunicação

	A	B	C	D	E	F
11	1-3	2-3	4-4	2-3	3	3-4

Coordenação/ comunicação	1	2	3	4
11- Qualidade na comunicação A.F.	20%	40%	20%	20%
11- Qualidade na comunicação D.F.			67%	33%

Controle s/ parceiros

	A	B	C	D	E	F
12	4-4	1-3	4-4	3-3	4	3-3
13	3-3	2-4	3-4	2-2	4	3-4
14	2-2	1-3	2-4	3-3	4	3-3
15	2-2	1-3	1-3	2-2	4	3-3

Coordenação – controle s/ parceiros	1	2	3	4
12 – importância de normas de comportamento – A.F.	20%		40%	40%
12 – importância de normas de comportamento – D.F.			50%	50%
13 – importância de regras formais – A.F.		40%	60%	
13 – importância de regras formais – D.F.		16%	16%	67%
14 – importância da percepção de sanções – A.F.	20%	40%	40%	
14 – importância da percepção de sanções – D.F.		17%	50%	33%
15 – importância de monitoramento – A.F.	40%	40%	20%	
15 – importância de monitoramento – D.F.		33%	50%	17%

Sistemas de seleção de parceiros:

	A	B	C	D	E	F
16*	4-4	2-4	3-4	3-2	4	4-4

Coordenação – seleção de parceiros	1	2	3	4
16 - Seleção de parceiros – A.F.		20%	40%	40%
16 - Seleção de parceiros – D.F.		17%		83%

Suporte público e infra-estrutura*: apoio institucional.

	A	B	C	D	E	F
17	3	3	4	3	4	4

*APAS/SEBRAE/Prefeituras/Associações Comerciais

Coordenação – suporte público e infra-estrutura	1	2	3	4
17 – Apoio institucional			50%	50%

IV. ANÁLISE RELACIONAL/LIGAÇÕES (COESÃO RELACIONAL):

Vínculos prévios

	A	B	C	D	E	F
18	4	2	3	3	4	3

Coesão relacional	1	2	3	4
18 – Vínculos prévios		17%	50%	33%

Mecanismos de resolução de problemas:

	A	B	C	D	E	F
19	2-4	2-4	3-3	2-2	4	3-3

Coesão relacional - resolução de problemas	1	2	3	4
19 – Resolução de problemas – A.F.		60%	40%	
19 – Resolução de problemas – D.F.		17%	33%	50%

Frequência da interação:

	A	B	C	D	E	F
20	4-4	4-4	4-4	4-4	4	4-4
21	4-4	1-3	4-4	4-4	4	4-4
22	4-4	4-4	4-4	4-4	4	4-4
23	4-4	1-4	4-4	4-3	4	4-4
24	4-4	1-4	4-4	4-4	3	3-3

Coesão relacional – frequência	1	2	3	4
20 – Frequência na troca de informações – A.F.				100%
20 – Frequência na troca de informações – D.F.				100%
21 – Suficiência da frequência na troca informações – A.F.	20%			80%
21 – Suficiência da frequência na troca informações – D.F.			17%	83%
22 – Frequência de encontros – A.F.				100%
22 - Frequência de encontros – D.F.				100%
23 – Suficiência da frequência dos encontros – A.F.	20%			80%
23 – Suficiência da frequência dos encontros – D.F.			17%	83%
24 – Suficiência na duração dos encontros – A.F.	20%			80%
24 – Suficiência na duração dos encontros – D.F.			33%	67%

Intensidade emocional/confiança:

	A	B	C	D	E	F
25	3-3	4-1	1-1	4-4	3	4-4
26	4-4	2-4	4-4	4-4	4	4-4
27*	2-4	2-3	4-4	3-3	4	3-3
28	2-3	2-3	2-2	3-4	4	3-3

Coesão relacional – intensidade emocional	1	2	3	4
25 – dificuldade convivência social – A.F.	20%		20%	60%
25 – dificuldade convivência social – D.F.	33%		33%	33%
26 – importância da confiança – A.F.		20%		80%
26 – importância da confiança – D.F.				100%
27 – percepção de consciência de grupo – A.F.		40%	40%	20%
27 – percepção de consciência de grupo – D.F.			50%	50%
28 – importância de monitoramento – A.F.		60%	40%	
28 – importância de monitoramento – D.F.		17%	50%	33%

Reciprocidade

	A	B	C	D	E	F
29	4-4	4-4	4-3	4-4	4	4-4

Coesão relacional - reciprocidade	0	1	2	3	4
29 – Existência de reciprocidade – A.F.					100%
29 – Existência de reciprocidade – D.F.				17%	83%

Velocidade/Agilidade

	A	B	C	D	E	F
30	2-4	4-4	4-4	3-3	4	4-4
31	2-4	1-4	3-4	3-3	3	3-4
32	2-4	2-3	3-3	3-2	3	3-3

Coesão social – Velocidade	1	2	3	4
30 – Na disseminação de informações – A.F.		20%	20%	60%
30 – Na disseminação de informações – D.F.			17%	83%
31 – Na resolução de problemas – A.F.	20%	20%	60%	
31 – Na resolução de problemas – D.F.			33%	67%
32 – Tempo de resolução dos problemas – A.F.		40%	60%	
32 – Tempo de resolução dos problemas – D.F.		33%	67%	

Formalidade/informalidade:

	A	B	C	D	E	F
33	2-4	2-2	3-4	4-4	4	4-4

Coesão relacional - formalidade/informalidade	1	2	3	4
33 – Importância da formalização – A.F.		40%	20%	40%
33 – Importância da formalização – D.F.		17%		87%

V – COESÃO SOCIAL**Grau de cooperação em termos de esforço do ator.**

	A	B	C	D	E	F
34	4-4	4-3	4-3	2-2	3	4-4
35	4-4	3-3	3-3	2-2	3	4-4

Grau de cooperação – esforço	1	2	3	4
34 – esforço para a manutenção da rede		20%		80%
35 – esforço para a manutenção da rede		17%	50%	33%

Pertencimento

	A	B	C	D	E	F
36	2-4	4-4	4-4	3-3	4	3-4
37	2-4	2-3	3-4	3-2	3	3-4
38	2-4	4-4	4-4	2-2	4	4-4

Coesão social	1	2	3	4
36 – Sucesso individual e da rede - A.F.		20%	40%	40%
36 – Sucesso individual e da rede – D.F			17%	83%
37 – Interesse comum – A.F		40%	60%	
37 – Interesse comum – D.F		17%	33%	50%
38 – Pertencimento – A.F.		40%		60%
38 – Pertencimento – D.F.		17%		83%

Solidariedade/cooperação (integração)

	A	B	C	D	E	F
39	4-4	4-4	4-4	3-3	4	4-4
40	4-4	4-4	4-4	3-3	4	3-3

Coesão social – solidariedade	1	2	3	4
40 – Solidariedade – A.F.			20%	80%
40 – Solidariedade – D.F.			17%	83%

APENDICE D – Tabulação de dados rede X

I PERFIL DOS ASSOCIADOS - HOMOGENEIDADE

	1	2	3	4	5	6	7	8
1	500	380	350	300	500	980	350	800
2	7000	4000	5000	5000	8000	10000	10000	13000
3	650/40	250/15	450/20	260/15	700/32	1450/84	250/17	400/33
4	Tds	Tds	Médio	Méd/gde	Méd/gde	Méd/gde	Médio	Grde
5	80	60	70	50	30	70	70	60
6	37/10	33/10	36/10	8/0,7	49/10	42/2	22/10	35/5

1- Metros quadrados

3 - Fat em R\$ mil/número de func.

5- Em percentual

6 – Em anos.

	9	10	11	12	13	14	15	16
1	500	180	1050	270	250	320	600	300
2	7000	4500	3300	3.400	5.800	3000	8.900	7.000
3	455/25	300/20	300/15	300/16	250/12	150/9	790/41	380/21
4	Tds	Grde	Tds	Grde	Médio	Grde	Méd/gd	Médio
5	60	58	60	55	50	60	40	40
6	30/9	15/10	20/3	9-6	12-6	26-6	18-1,5	6-2,5

1- Metros quadrados

3 - Fat em R\$ mil/número de func.

5- Em percentual

6 – Em anos

	17	Média Ajustada
1	150	430,8
2	5.600	6.164
3	407/15	366,8/21,6
4	Médio	Méd/grd
5	60	57,3

6	22-6	26/6
---	------	------

1- Metros quadrados

3 - Fat em R\$ mil/número de func.

5- Em percentual

6 – Em anos

II. PERCEPÇÃO DE EFICÁCIA

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
9	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4
10	4	3	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	2	3	4

Percepção de eficácia	1	2	3	4
7 – aumento de competitividade				100%
8 – expectativas atingidas			35%	65%
9 - diminuição de custos		6%	35%	59%
10 - aumento no faturamento e lucro		12%	29%	59%

III - MECANISMOS DE COORDENAÇÃO

Comunicação

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
11	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4

Coordenação – Comunicação	1	2	3	4
11- Qualidade na comunicação		6%	29%	65%

Controle s/ parceiros

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
12	3	2	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3
13	3	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	2	4	4
14	2	3	4	4	4	1	2	3	4	4	3	2	3	4	3	4	3
15	3	4	3	4	2	2	3	1	4	2	3	3	3	3	2	4	3

Coordenação – controle s/ parceiros	1	2	3	4
12 – importância de normas de comportamento		12%	53%	35%
13 – importância de regras formais		12%	24%	65%
14 – importância da percepção de sanções	6%	18%	35%	41%
15 – importância de monitoramento	6%	24%	47%	23%

Sistemas de seleção de parceiros:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
16	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4

Coordenação – seleção de parceiros	1	2	3	4
16 – Seleção de parceiros		6%	12%	82%

Suporte público e infra-estrutura*: apoio institucional.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
17	2	2	3	4	3	1	1	4	2	1	1	3	3	4	3	4	4

*APAS/SEBRAE/Prefeituras/Associações comerciais

Coord.: suporte público e infra-estrutura	1	2	3	4	
17 – Apoio institucional		23,5%	17,6%	29,4%	29,5%

IV. ANÁLISE RELACIONAL/LIGAÇÕES (COESÃO RELACIONAL):

Vínculos prévios

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
18	3	4	1	4	1	1	3	3	3	4	1	4	2	3	3	4	3

Coesão relacional	1	2	3	4	
18 - Vínculos prévios		23,5%	5,9%	41,2%	29,5%

Mecanismos de resolução de problemas:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
19	3	3	3	4	2	3	2	1	4	4	4	4	4	3	2	4	3

Coesão relacional - resolução de prob.	1	2	3	4
19 - Resolução de problemas	5,9%	17,6%	35,3	41,3

Frequência da interação:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
20	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
22	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
24	3	3	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3

Coesão relacional – frequência	1	2	3	4	
20 – Frequência de troca de informações			11,8	5,9%	82,4%
21 – Suficiência da frequência na troca informações	5,9%	5,9%	5,9%		82,4%
23 – Frequência de encontros			5,9%		94,1%
23 – Suficiência da frequência dos encontros	5,9%			11,8%	82,4%
24 – Suficiência na duração dos encontros	5,9%		29,4%		64,7%

Intensidade emocional/confiança:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
25	1	3	3	3	1	3	1	4	4	1	4	3	1	1	4	3	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3
28	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	2	3	3	2	4	4	3

Coesão relacional: intensidade emocional	1	2	3	4
25 – dificuldade de convivência social	5,9%	35,3%	35,3%	29,4%
26 – importância da confiança				100%
27 – percepção de consciência de grupo		5,9%	58,8%	35,3%
28 – importância de monitoramento		23,5%	23,5%	52,9%

Reciprocidade

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
29	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4

Coesão relacional – reciprocidade	1	2	3	4
29 – Existência de reciprocidade			17,5%	82,4%

Velocidade/Agilidade

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
30	2	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
31	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4
32	2	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3

Coesão social – Velocidade	1	2	3	4
30 – Na disseminação de informações		11,8%	17,6%	70,6%
31 – Na execução de processos			70,6%	29,4%
32 - Na resolução de problemas		23,5%	64,7%	11,8%

Formalidade/informalidade:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
33	1	3	4	4	4	1	3	4	1	1	1	4	2	4	4	4	4

Coesão relacional - formalidade/informalidade	1	2	3	4
33 – Importância da formalização	29,4%	5,9%	11,8%	52,9%

V – COESÃO SOCIAL

Grau de cooperação em termos de esforço do ator.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
34	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	4
35	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	4

Grau de cooperação – esforço	1	2	3	4
34 – esforço para a manutenção da rede		5,9%	41,2%	52,9%
35 – esforço para novos ganhos da rede		5,9%	41,2%	52,9%

Pertencimento

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
36	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
37	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4

Coesão social	1	2	3	4
36 – Sucesso individual e da rede			17,6%	82,4%
37 – Interesse comum		5,9%	47,1%	47,1%
38 – Pertencimento			5,9%	94,1%

Solidariedade/cooperação (integração)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
39	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
40	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3

Coesão social – solidariedade	1	2	3	4
39 – Solidariedade			17,6%	82,4%
40 – Solidariedade				

APÊNDICE E – Tabulação de dados Y

I PERFIL DOS ASSOCIADOS - HOMOGENEIDADE

	Y1	Y2	Y3	Y4	Média
1	350	260	380	670	330
2	5000	3000	3500	5500	4250
3	155-10	150/12	220/15	650/30	175/16,8
4	Grande	Grd/méd	Méd	Tds	Tds
5	30	50	50	20	43,3
6	11-6	12-4	8-3,5	18-4	10-3,8

1- Metros quadrados

3 - Fat em R\$ mil/número de func.

5- Em percentual

6 – Em anos

II. PERCEPÇÃO DE EFICÁCIA

	Y1	Y2	Y3	Y4
7	4	4	4	3
8	4	4	3	3
9	3	3	4	4
10	4	4	4	4

Percepção de eficácia	1	2	3	4
7 – aumento de competitividade			25%	75%
8 – expectativas atingidas			50%	50%
9 – diminuição de custos			50%	50%
10 - aumento no faturamento e lucro				100%

III - MECANISMOS DE COORDENAÇÃO

Comunicação

	Y1	Y2	Y3	Y4
11	4	3	3	4

Coordenação/ comunicação	1	2	3	4
11- Qualidade na comunicação			50%	50%

Controle s/ parceiros

	Y1	Y2	Y3	Y4
12	3	3	4	4
13	4	3	4	4
14	3	1	4	4
15	3	2	3	4

Coordenação – controle s/ parceiros	1	2	3	4
12 – importância de normas de comportamento			50%	50%
13 – importância de regras formais			25%	75%
14 – importância da percepção de sanções				50%
15 – importância de monitoramento		25%	50%	25%

Sistemas de seleção de parceiros:

	Y1	Y2	Y3	Y4
16	4	4	3	4

Coordenação – seleção de parceiros	1	2	3	4
16 – Seleção de parceiros			25%	75%

Suporte público e infra-estrutura*: apoio institucional.

	Y1	Y2	Y3	Y4
17	3	3	4	4

* APAS/SEBRAE/Prefeituras/Associações comerciais

Coordenação – suporte público e infra-estrutura	1	2	3	4
17 – Apoio institucional			50%	50%

IV. ANÁLISE RELACIONAL/LIGAÇÕES (COESÃO RELACIONAL):

Vínculos prévios

	Y1	Y2	Y3	Y4
18	4	1	3	1

Coesão relacional	1	2	3	4
18 - Vínculos prévios	50%		25%	25%

Mecanismos de resolução de problemas:

	Y1	Y2	Y3	Y4
19	4	4	3	4

Coesão relacional - resolução de problemas	1	2	3	4
19 – Resolução de problemas			25%	75%

Frequência da interação:

	Y1	Y2	Y3	Y4
20	4	4	3	4
21	4	4	4	4
22	4	4	4	4
23	4	4	4	4
24	4	4	4	4

Coesão relacional – frequência	1	2	3	4
21 – Frequência de troca de informações			25%	75%
21 – Suficiência da frequência na troca informações				100%
22 - Frequência de encontros				100%
23 – Suficiência da frequência dos encontros				100%
24 – Suficiência na duração dos encontros				100%

Intensidade emocional/confiança:

	Y1	Y2	Y3	Y4
25	2	4	1	4
26	4	4	4	4
27	3	4	4	4
28	3	4	4	1

Coesão relacional – intensidade emocional	1	2	3	4
25 – dificuldade de convivência social	25%	25%		50%
26 – importância da confiança				100%
27 – percepção de consciência de grupo				75%
28 – importância de monitoramento	25%		25%	50%

Reciprocidade

	Y1	Y2	Y3	Y4
29	4	4	4	4

Coesão relacional – reciprocidade	0	1	2	3	4
29 – Existência de reciprocidade					100%

Velocidade/Agilidade

	Y1	Y2	Y3	Y4
30	4	4	3	4
31	4	4	3	3
32	4	4	3	4

Coesão social – Velocidade	1	2	3	4
30 – Na disseminação de informações			25%	75%
31 – Na execução de processos			50%	50%
32 – Na resolução de problemas			25%	75%

Formalidade/informalidade:

	Y1	Y2	Y3	Y4
33	4	3	4	3

Coesão relacional - formalidade/informalidade	1	2	3	4
33 – Importância da formalização			50%	50%

V – COESÃO SOCIAL

Grau de cooperação em termos de esforço do ator.

	Y1	Y2	Y3	Y4
34	4	4	4	4
35	3	3	3	4

Grau de cooperação – esforço	1	2	3	4
34 – esforço para a manutenção da rede				100%
35 – esforço para novos ganhos da rede			75%	25%

Pertencimento

	Y1	Y2	Y3	Y4
36	4	3	4	4
37	4	3	3	4
38	4	4	4	4

Coesão social	1	2	3	4
36 – Sucessos individuais e da rede			25%	75%
37 – Interesses comuns			50%	50%
38 – Pertencimento				100%

Solidariedade/cooperação (integração)

	Y1	Y2	Y3	Y4
39	4	4	4	4
40	4	3	3	4

Coesão social – solidariedade	1	2	3	4
39 – Solidariedade				100%
40 – Solidariedade			50%	50%

APÊNDICE F – Tabulação de dados rede Z

I PERFIL DOS ASSOCIADOS - HOMOGENEIDADE

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8
1	200	600	600	250	200	420	330	400
2	2000	6000	3400	3200	11300	5500	6000	6000
3	320/15	450/20	370/30	230/15	190/12	200/15	130/7	170/12
4	Tds	Méd/gde	Peq	Méd/gde	Gde	Gde	Méd	Gde
5	55	20	55	60	40	50	40	40
6	10/10	20/10	10/4	20/10	4/1	20/12	22/10	4/0,25

	Z9	Z10	Z11	Média
1	400	410	600	368
2	5000	3000	4000	4680
3	350/16	500/30	800/48	309/18
4	Peq	Peq	Gde/méd	Gde/méd
5	40	40	50	46
6	10/10	12/12	17/12	15/11

1- Metros quadrados

3 - Fat em R\$ mil/número de func.

5- Em percentual

6 – Em anos

Obs. Média ajustada

II. PERCEPÇÃO DE EFICÁCIA

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
7	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4
8	3	3	4	4	4	2	3	3	4	4
9	2	3	2	3	3	3	2	3	4	2
10	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3

Percepção de eficácia	1	2	3	4
7 – aumento de competitividade			50%	50%
8 – expectativas atingidas		10%	40%	50%
9 - diminuição de custos		40%	50%	10%
10 – aumento no faturamento e lucro		20%	80%	

III - MECANISMOS DE COORDENAÇÃO

Comunicação

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
11	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4

Coordenação/ comunicação	1	2	3	4
11- Qualidade na comunicação		10%	60%	30%

Controle s/ parceiros

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
12	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3
13	2	2	3	3	3	2	3	3	4	2
14	3	2	4	3	3	3	2	2	1	2
15	2	2	4	3	2	3	2	2	1	4

Coordenação – controle s/ parceiros	1	2	3	4	
12 – importância de normas de comportamento			30%	70%	
13 – importância de regras formais			40%	50%	10%
14 – importância da percepção de sanções		10%	40%	40%	10%
15 – importância de monitoramento		10%	50%	20%	20%

Sistemas de seleção de parceiros:

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
16	2	2	2	3	3	3	2	2	3	4

Coordenação – seleção de parceiros	1	2	3	4
16 - Seleção de parceiros		50%	40%	10%

Suporte público e infra-estrutura*: apoio institucional.

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
17	1	2	4	3	1	2	2	2	2	4

*APAS/SEBRAE/Prefeituras/Associações Comerciais

Coordenação – suporte público e infra-estrutura	1	2	3	4
17 – Apoio institucional	20%	50%	10%	20%

IV. ANÁLISE RELACIONAL/LIGAÇÕES (COESÃO RELACIONAL):

Vínculos prévios

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
18	1	1	1	1	1	3	1	3	3	4

Coesão relacional	1	2	3	4
18 - Vínculos prévios	60%		30%	10%

Mecanismos de resolução de problemas:

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
19	3	2	1	3	3	2	2	3	3	4

Coesão relacional - resolução de problemas	1	2	3	4
19 – Resolução de problemas	10%	30%	50%	10%

Frequência da interação:

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
20	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3
21	2	4	4	4	4	3	2	3	3	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	2	4	4	4	4	3	2	3	4	4
24	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4

Coesão relacional – frequência	1	2	3	4
20 – Frequência na troca de informações			70%	30%
21 – Suficiência da frequência na troca informações		20%	30%	50%
22 - Frequência de encontros				100%
23 – Suficiência da frequência dos encontros		20%	20%	60%
24 – Suficiência na duração dos encontros		10%	20%	70%

Intensidade emocional/confiança:

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
25	2	4	4	4	1	2	1	2	1	3
26	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4
27	2	2	2	4	2	2	4	2	3	3
28	3	4	4	4	2	3	3	2	4	4

Coesão relacional – intensidade emocional	1	2	3	4
25 – dificuldade convivência social	30%	30%	10%	30%
26 – importância da confiança		10%	30%	60%
27 – percepção de consciência de grupo		60%	20%	20%
28 – importância de monitoramento		20%	30%	50%

Reciprocidade

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
29	4	2	2	2	3	3	3	2	1	4

Coesão relacional - reciprocidade	1	2	3	4
29 – Existência de reciprocidade	10%	40%	30%	20%

Velocidade/Agilidade

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
30	2	2	4	4	4	3	3	3	4	4
31	2	3	4	4	3	3	3	2	4	4
32	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3

Coesão social – Velocidade	1	2	3	4
30 – Na disseminação de informações		20%	30%	50%
31 – Na resolução de problemas		20%	40%	40%
32 – Tempo de resolução dos problemas		40%	60%	

Formalidade/informalidade:

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
33	4	2	3	4	2	3	3	3	4	4

Coesão relacional - formalidade/informalidade	1	2	3	4
33 – Importância da formalização		20%	40%	40%

V – COESÃO SOCIAL

Grau de cooperação em termos de esforço do ator.

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
34	2	4	3	3	2	3	2	2	3	4
35	3	1	3	3	3	2	2	2	3	4

Grau de cooperação – esforço	1	2	3	4
34 – esforço para a manutenção da rede		40%	40%	20%
35 – esforço para novos ganhos da rede	10%	30%	50%	10%

Pertencimento

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
36	2	4	4	3	3	2	4	3	4	4
37	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3
38	3	N/R	4	3	4	2	3	2	3	4

Coesão social	1	2	3	4
36 – Sucesso individual e da rede		20%	30%	50%
37 – Interesse comum		30%	60%	10%
38 – Pertencimento*		22%	45%	33%

* feito com base num total de 9 respostas, uma vez que Z2 não respondeu a esta questão

Solidariedade/cooperação (integração)

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10
39	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4
40	3	4	2	3	4	2	2	2	1	4

Coesão social – solidariedade	1	2	3	4
39 – Solidariedade			40%	60%
40 - Solidariedade	10%	40%	20%	30%

ANEXO A - Histórico do Índice nacional de vendas abras

Variações NOMINAIS				Variações REAIS – IPCA			
Total Brasil (%) - NOMINAL - 2001				Total Brasil (%) - REAL – 2001			
Mês	Mês x Mês Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado	Mês	Mês x Mês Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado
Jan	-29,27%	14,19%	14,19%	Jan	-29,67%	7,81%	7,81%
Fev	-1,77%	13,16%	13,68%	Fev	-2,22%	6,48%	7,15%
Mar	5,03%	11,13%	12,79%	Mar	4,63%	4,41%	6,20%
Abr	3,53%	9,22%	11,84%	Abr	2,93%	2,45%	5,20%
Mai	-6,08%	10,84%	11,64%	Mai	-6,47%	3,56%	4,87%
Jun	-0,67%	9,76%	11,33%	Jun	-1,18%	2,25%	4,44%
Jul	-0,90%	0,38%	9,68%	Jul	-2,20%	-6,23%	2,86%
Ago	4,28%	3,61%	8,89%	Ago	3,55%	-2,63%	2,17%
Set	0,07%	2,73%	8,16%	Set	-0,21%	-3,51%	1,51%
Out	3,27%	6,03%	7,93%	Out	2,42%	-1,09%	1,24%
Nov	-0,48%	4,26%	7,57%	Nov	-1,18%	-3,11%	0,82%
Dez	36,94%	3,74%	7,21%	Dez	36,06%	-3,65%	0,40%
Total Brasil (%) - NOMINAL - 2002				Total Brasil (%) - REAL – 2002			
Mês	Mês x Mês Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado	Mês	Mês x Mês Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado
Jan	-28,65%	4,78%	4,78%	Jan	-29,01%	-2,64%	-2,64%
Fev	-4,48%	1,63%	3,23%	Fev	-4,83%	-5,47%	-4,03%
Mar	21,32%	17,44%	8,11%	Mar	20,60%	9,00%	0,43%
Abr	-13,63%	-1,92%	5,49%	Abr	-14,31%	-9,17%	-2,07%
Mai	6,52%	10,62%	5,90%	Mai	6,29%	2,65%	-1,71%
Jun	-7,55%	3,86%	5,56%	Jun	-7,94%	-3,53%	-2,00%
Jul	6,70%	9,62%	5,99%	Jul	5,45%	1,96%	-1,59%
Ago	6,21%	12,87%	6,85%	Ago	5,53%	5,04%	-0,78%
Set	-1,07%	11,17%	7,34%	Set	-1,78%	3,00%	-0,36%
Out	9,34%	17,81%	8,43%	Out	7,93%	8,64%	0,55%
Nov	4,31%	21,92%	9,71%	Nov	1,26%	9,90%	1,40%
Dez	29,36%	15,25%	10,34%	Dez	26,70%	2,42%	1,52%
Total Brasil (%) - NOMINAL – 2003				Total Brasil (%) - REAL – 2003			
Mês	Mês x Mês Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado	Mês	Mês x Mês Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado
Jan	-28,20%	15,96%	15,96%	Jan	-29,78%	1,30%	1,30%
Fev	-1,99%	18,30%	16,76%	Fev	-3,50%	2,11%	1,40%
Mar	8,58%	5,96%	12,78%	Mar	7,26%	-9,10%	-2,46%
Abr	2,03%	25,17%	15,80%	Abr	1,05%	7,19%	-0,13%
Mai	-3,57%	13,30%	15,28%	Mai	-4,16%	-3,36%	-0,79%
Jun	-8,29%	13,43%	14,96%	Jun	-8,16%	-2,69%	-1,11%

Jul	4,32%	10,94%	14,38%	Jul	4,11%	-3,89%	-1,50%
Ago	5,36%	10,04%	13,80%	Ago	5,00%	-4,37%	-1,88%
Set	-7,00%	3,71%	12,70%	Set	-7,72%	-9,93%	-2,73%
Out	8,18%	2,60%	11,56%	Out	7,86%	-9,98%	-3,52%
Nov	0,26%	-0,72%	10,28%	Nov	-0,08%	-10,57%	-4,21%
Dez	32,69%	1,85%	9,27%	Dez	32,01%	-6,82%	-4,50%
Total Brasil (%) - NOMINAL – 2004				Total Brasil (%) - REAL – 2004			
Mês	Mês x Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado	Mês	Mês x Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado
Jan	-25,85%	5,27%	5,27%	Jan	-26,39%	-2,26%	-2,26%
Fev	-2,51%	4,58%	4,93%	Fev	-3,10%	-1,98%	-2,12%
Mar	6,25%	2,86%	4,21%	Mar	5,76%	-2,86%	-2,38%
Abr	6,31%	7,04%	4,94%	Abr	5,89%	1,69%	-1,33%
Mai	-4,17%	6,10%	5,18%	Mai	-4,66%	0,90%	-0,89%
Jun	-2,94%	11,90%	6,23%	Jun	-3,63%	5,50%	0,10%
Jul	7,61%	15,11%	7,48%	Jul	6,64%	7,77%	1,17%
Ago	-1,39%	8,61%	7,63%	Ago	-2,06%	1,33%	1,19%
Set	-1,54%	13,83%	8,30%	Set	-1,87%	6,68%	1,77%
Out	7,78%	13,96%	8,88%	Out	7,31%	6,64%	2,26%
Nov	-3,46%	10,54%	9,04%	Nov	-4,13%	3,08%	2,34%
Dez	36,10%	12,37%	9,41%	Dez	34,94%	4,43%	2,57%
Total Brasil (%) - NOMINAL – 2005				Total Brasil (%) - REAL – 2005			
Mês	Mês x Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado	Mês	Mês x Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado
Jan	-27,24%	18,08%	18,08%	Jan	-27,66%	9,94%	9,94%
Fev	-4,42%	10,23%	14,11%	Fev	-4,99%	2,65%	6,26%
Mar	17,12%	21,59%	16,72%	Mar	16,41%	13,07%	8,63%
Abr	-8,85%	4,59%	13,45%	Abr	-9,63%	-3,22%	5,45%
Mai	-0,15%	7,76%	12,27%	Mai	-0,64%	-0,27%	4,27%
Jun	-3,64%	8,00%	11,56%	Jun	-3,62%	0,69%	3,68%
Jul	6,08%	6,39%	10,77%	Jul	5,82%	-0,16%	3,11%
Ago	-2,28%	5,28%	10,06%	Ago	-2,45%	-0,69%	2,62%
Set	-2,81%	4,23%	9,39%	Set	-3,15%	-1,71%	2,14%
Out	7,34%	3,18%	8,71%	Out	6,54%	-2,99%	1,60%
Nov	-2,78%	3,74%	8,24%	Nov	-3,31%	-2,33%	1,23%
Dez	35,32%	1,63%	7,46%	Dez	34,84%	-3,84%	0,66%
Total Brasil (%) - NOMINAL – 2006				Total Brasil (%) - REAL – 2006			
Mês	Mês x Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado	Mês	Mês x Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado
Jan	-26,20%	3,42%	3,42%	Jan	-26,63%	-2,16%	-2,16%
Fev	-3,92%	3,93%	3,67%	Fev	-4,31%	-1,50%	-1,84%
Mar	6,71%	-5,31%	0,40%	Mar	6,25%	-10,10%	-4,83%
Abr	5,26%	9,32%	2,62%	Abr	5,04%	4,48%	-2,53%

Mai	-8,42%	0,01%	2,10%	Mai	-8,51%	-4,04%	-2,83%
Jun	-2,07%	1,66%	2,03%	Jun	-1,86%	-2,28%	-2,74%
Jul	4,83%	0,46%	1,80%	Jul	4,63%	-3,37%	-2,83%
Ago	-1,00%	1,75%	1,80%	Ago	-1,05%	-2,01%	-2,73%
Set	1,15%	5,90%	2,24%	Set	0,94%	2,12%	-2,21%
Out	2,38%	1,14%	2,14%	Out	2,04%	-2,06%	-2,18%
Nov	1,23%	5,31%	2,43%	Nov	0,92%	2,23%	-1,79%
Dez	31,87%	2,63%	2,45%	Dez	31,24%	-0,50%	-1,65%
Total Brasil (%) - NOMINAL – 2007				Total Brasil (%) - REAL – 2007			
Mês	Mês x Mês Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado	Mês	Mês x Mês Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado
Jan	-25,11%	9,81%	9,81%	Jan	-25,44%	6,62%	6,62%
Fev	-3,40%	8,64%	9,23%	Fev	-3,82%	5,45%	6,05%
Mar	11,69%	13,06%	10,56%	Mar	11,28%	9,81%	7,35%
Abr	-0,16%	7,49%	9,74%	Abr	-0,41%	4,36%	6,55%
Mai	-5,16%	11,29%	10,04%	Mai	-5,43%	7,86%	6,81%
Jun	-0,54%	12,22%	10,40%	Jun	-0,82%	8,23%	7,04%
Jul	1,32%	8,11%	10,06%	Jul	1,08%	4,21%	6,63%
Ago	2,05%	10,85%	10,16%	Ago	1,57%	6,40%	6,60%
Set	0,72%	9,74%	10,11%	Set	0,54%	5,37%	6,46%
Out	1,22%	8,68%	9,96%	Out	0,92%	4,38%	6,24%
Nov	2,02%	9,15%	9,89%	Nov	1,63%	4,76%	6,10%
Dez	33,38%	9,12%	9,80%	Dez	32,40%	4,47%	5,92%
Total Brasil (%) - NOMINAL – 2008				Total Brasil (%) - REAL – 2008			
Mês	Mês x Mês Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado	Mês	Mês x Mês Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado
Jan	-22,30%	13,22%	13,22%	Jan	-22,72%	8,28%	8,28%
Fev	-2,75%	13,64%	13,28%	Fev	-3,22%	8,63%	8,31%
Mar	17,26%	19,22%	15,38%	Mar	16,70%	13,84%	10,26%
Abr	-12,11%	5,16%	12,72%	Abr	-12,59%	0,12%	7,63%
Mai	8,64%	20,31%	14,22%	Mai	7,79%	13,95%	8,87%
Jun	-5,60%	14,10%	14,20%	Jun	-6,29%	7,58%	8,66%
Jul	4,16%	17,46%	14,67%	Jul	3,62%	10,43%	8,91%
Ago	3,54%	19,41%	15,27%	Ago	3,25%	12,47%	9,36%
Set	-5,39%	12,13%	14,92%	Set	-5,63%	5,53%	8,93%
Out	7,10%	18,36%	15,30%	Out	6,62%	11,48%	9,19%
Nov	1,21%	17,82%	15,54%	Nov	0,84%	10,74%	9,34%
Dez	27,48%	12,33%	15,18%	Dez	27,12%	6,07%	8,98%
Total Brasil (%) - NOMINAL – 2009				Total Brasil (%) - REAL – 2009			
Mês	Mês x Mês Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado	Mês	Mês x Mês Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado
Jan	-22,59%	12,76%	12,76%	Jan	-22,96%	6,54%	6,54%
Fev	-4,85%	10,30%	11,55%	Fev	-5,37%	4,16%	5,37%

Mar	6,67%	1,15%	8,01%	Mar	6,45%	-4,22%	2,12%		
Abr	7,20%	23,41%	11,75%	Abr	6,69%	16,93%	5,70%		
Mai	-3,67%	9,42%	11,27%	Mai	-4,12%	4,01%	5,36%		
Jun	-5,25%	9,87%	11,04%	Jun	-5,59%	4,83%	5,27%		
Jul	5,92%	11,46%	11,10%	Jul	5,66%	6,66%	5,47%		
Ago	0,95%	8,66%	10,78%	Ago	0,80%	4,12%	5,30%		
Set	-3,77%	10,60%	10,76%	Set	-4,00%	6,00%	5,37%		
Out	8,33%	11,74%	10,86%	Out	8,02%	7,27%	5,57%		
Nov	-2,24%	7,90%	10,58%	Nov	-2,64%	3,53%	5,38%		
Dez	31,68%	11,21%	10,65%	Dez	31,20%	6,61%	5,51%		
Total Brasil (%) - NOMINAL – 2010				Total Brasil (%) - REAL – 2010					
Mês	Mês x Anterior	Mês x	Mês do Ano Anterior	Acumulado	Mês	Mês x Anterior	Mês x	Mês do Ano Anterior	Acumulado
Jan	-20,96%		13,55%	13,55%	Jan	-21-74%		8,56%	8,56%
Fev	-5,54%		11,89%	12,74%	Fev	-6,27%		6,73%	7,67%
Mar	10,47%		16,12%	13,90%	Mar	10,16%		10,42%	8,61%
Abr	-3,28%		4,75%	11,44%	Abr	-3,83%		-0,49%	6,18%
Mai	0,46%		9,24%	10,98%	Mai	0,03%		3,82%	5,70%
Jun	-4,59%		10,00%	10,82%	Jun	-4,59%		4,92%	5,57%
Jul	4,21%		8,23%	10,44%	Jul	4,20%		3,47%	5,26%
Ago	-1,37%		5,74%	9,83%	Ago	-1,40%		1,20%	4,74%
Set	-011%		9,77%	9,83%	Set	-0,55%		4,38%	4,75%
Out	7,82%		9,25%	9,76%	Out	7,02%		3,85%	4,66%
Nov	-4,43%		6,80%	9,48%	Nov	-5,22%		1,10%	4,33%
Fonte: Departamento de Economia e Pesquisa da Abras									

ANEXO B – Ranking de Centrais

ID	Nome Fantasia	UF	Faturamento Bruto 2010 R\$	No de Empresas Associadas	No de Lojas	No Check-outs	Área de venda m2	No de Funcionários
	TOTAL GERAL SEM ATACADO E REDE PAULISTA		R\$ 10,547,951,426.44	1,622	1,977	9,315	1,033,505	55,249
1	Super Rede	CE	R\$ 1,100,000,000.00	8	49	671	58,119	6,643
2	Central de Compras	ES	R\$ 844,037,391.60	63	98	588	68,900	3,670
3	Arcos	SP	R\$ 635,000,000.00	30	56	371	33,500	2,230
4	UNISSUL	MG	R\$ 551,647,644.00	13	28	267	30,055	2,446
5	Rede Unimax	RS	R\$ 527,737,548.00	129	129	482	50,405	2,219
6	Unisuper	RS	R\$ 501,747,139.00	75	85	425	70,000	2,125
7	RedeMS	MS	R\$ 379,784,474.97	44	56	325	40,867	2,360
8	Rede Super	RS	R\$ 377,784,000.00	53	76	378	42,790	1,987
9	Rede Litoral de Supermercados	SP	R\$ 309,401,000.80	17	31	265	26,350	1,892
10	Supermercados Bom Dia	PR	R\$ 285,743,280.00	18	37	330	23,070	1,105
11	Rede Grandesul	RS	R\$ 266,943,958.14	19	34	191	24,000	1,117
12	Rede Parceria	CE	R\$ 264,000,000.00	15	21	190	15,500	1,600
13	Redemais Supermercados	RN	R\$ 259,420,705.57	15	22	204	14,649	1,275
14	Rede SOL	SP	R\$ 223,835,436.00	20	20	167	18,235	1,100
15	CooSuper	MG	R\$ 213,000,000.00	13	30	192	21,927	1,623
16	Rede Supermais	MG	R\$ 204,230,167.45	10	14	120	14,832	1,115
17	Rede Paulista de Supermercados	SP	R\$ 200,000,000.00	13	25	162	17,000	900
18	Super Show! Supermercados	RN	R\$ 172,297,925.00	14	25	140	11,750	700

19	Rede Opa de Supermercados	MG	R\$ 171,887,739.00	20	28	148	16,000	998
20	RedeFort	RS	R\$ 170,000,000.00	131	135	290	37,500	1,190
21	RedeTop Supermercados	SC	R\$ 168,664,080.61	8	14	121	15,244	908
22	Rede Minipreço de Supermercados	MG	R\$ 165,040,000.00	57	68	158	22,030	1,224
23	Unicompras	AL	R\$ 151,324,444.00	15	15	142	11,900	1,152
24	Super Útil	RS	R\$ 141,194,940.00	77	77	190	28,076	683
25	Supervizinho - Rede de Supermercados	SP	R\$ 135,000,000.00	14	14	92	6,910	470
26	Rede Giroforte	MG	R\$ 126,200,000.00	17	25	120	13,000	620
27	Rede 20 de Supermercados	SP	R\$ 120,000,000.00	9	11	63	7,150	500
28	Rede Perto	MG	R\$ 120,000,000.00	37	40	160	14,000	600
29	Rede Biz	MG	R\$ 115,200,000.00	58	64	180	12,800	850
30	Rede Aliança	SC	R\$ 112,800,000.00	40	42	171	20,998	632
31	Rede Mastervale	SC	R\$ 102,441,529.00	35	37	100	15,188	423
32	Super Rede	MS	R\$ 98,400,000.00	35	35	99	15,325	479
33	Multi Mercados	RS	R\$ 98,377,941.00	28	28	97	11,810	405
34	Rede Unipar	PR	R\$ 88,900,000.00	14	15	124	14,960	660
35	Nossa Rede	ES	R\$ 86,702,215.00	28	32	90	10,600	470
36	Uninorte Supermercados	ES	R\$ 86,458,200.00	26	28	87	10,700	380
37	Redeparc	RJ	R\$ 86,344,492.00	37	37	170	13,700	500
38	Rede Uai de Supermercados	MG	R\$ 84,000,000.00	32	32	98	9,500	850
39	Rede da Mata	MG	R\$ 72,890,000.00	12	13	64	7,800	262
40	Assumme	MG	R\$ 71,160,000.00	26	26	64	7,560	373
41	Rede Forte	SP	R\$ 68,959,728.00	10	11	59	6,132	412
42	Rede União de Supermercados	MG	R\$ 60,000,000.00	12	28	84	9,000	600

43	Rede Ampa	RS	R\$ 58,320,061.00	40	42	84	9,105	245
44	Rede Menor Preço Supermercados	PB	R\$ 55,912,230.89	1	4	37	3,500	210
45	Rede Nosso Ponto Supermercado	SC	R\$ 52,200,000.00	10	10	47	6,500	190
46	Rede Cau	SP	R\$ 50,800,000.00	15	14	72	12,000	395
47	Rede União	RS	R\$ 48,845,000.00	9	11	45	7,200	238
48	Rede Gaúcha	RS	R\$ 45,500,000.00	34	34	85	11,950	255
49	CERGRAN	MG	R\$ 40,000,000.00	16	17	68	9,000	260
50	Rede Superazul	SC	R\$ 40,000,000.00	31	31	85	13,000	344
51	Rede Seridó	RN	R\$ 30,729,654.00	19	19	61	7,028	249
52	Rede Sul 10	RS	R\$ 28,452,976.41	15	15	43	6,500	192
53	Rede CNS	RS	R\$ 27,504,875.00	32	36	96	10,800	349
54	Rede MasterVille	SC	R\$ 26,500,000.00	10	10	29	2,750	114
55	Accecon	MS	R\$ 10,890,650.00	6	6	53	7,930	301
56	Unimercado	RS	R\$ 10,140,000.00	10	10	20	3,060	49
57	Rede Aliança de Supermercados	MG	R\$ 3,080,000.00	14	14	25	2,150	90
58	Rede de Supermercados Cidade Sorriso	PB	R\$ 520,000.00	13	13	26	1,200	20
	TOTAL - GERAL SEM ATACADOS		R\$ 10,547,951,426.44	1,622	1,977	9,315	1,033,505	55,249
	Rede Smart de Supermercados	MG	R\$ 7,782,000,000.00	1,297	1,297	5,822	660,000	30,710
	Rede São Paulo	SP	R\$ 3,386,834,363.74	7	117	1,477	179,665	16,220
	- TOTAL	-	R\$	2,926	3,391	16,614	1,873,170	102,179

GERAL	com	21,716,785,790.18						
atacados								

Fonte: ABRAS/Kantar WorldPanel - 2010

Anexo C - Histórico de vendas 2008-2010

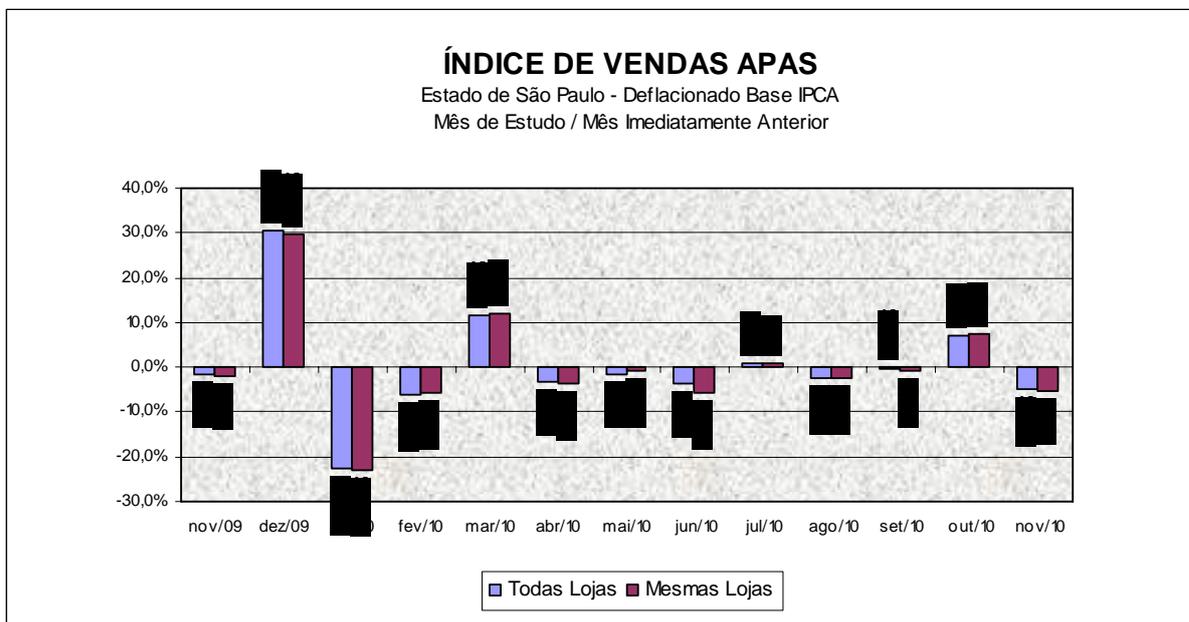
Total Brasil (%) - NOMINAL - 2008				Total Brasil (%) - REAL - 2008			
Mês	Mês x Mês Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado	Mês	Mês x Mês Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado
Jan	-22,30%	13,22%	13,22%	Jan	-22,72%	8,28%	8,28%
Fev	-2,75%	13,64%	13,28%	Fev	-3,22%	8,63%	8,31%
Mar	17,26%	19,22%	15,38%	Mar	16,70%	13,84%	10,26%
Abr	-12,11%	5,16%	12,72%	Abr	-12,59%	0,12%	7,63%
Mai	8,64%	20,31%	14,22%	Mai	7,79%	13,95%	8,87%
Jun	-5,60%	14,10%	14,20%	Jun	-6,29%	7,58%	8,66%
Jul	4,16%	17,46%	14,67%	Jul	3,62%	10,43%	8,91%
Ago	3,54%	19,41%	15,27%	Ago	3,25%	12,47%	9,36%
Set	-5,39%	12,13%	14,92%	Set	-5,63%	5,53%	8,93%
Out	7,10%	18,36%	15,30%	Out	6,62%	11,48%	9,19%
Nov	1,21%	17,82%	15,54%	Nov	0,84%	10,74%	9,34%
Dez	27,48%	12,33%	15,18%	Dez	27,12%	6,07%	8,98%
Total Brasil (%) - NOMINAL - 2009				Total Brasil (%) - REAL - 2009			
Mês	Mês x Mês Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado	Mês	Mês x Mês Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado
Jan	-22,59%	12,76%	12,76%	Jan	-22,96%	6,54%	6,54%
Fev	-4,85%	10,30%	11,55%	Fev	-5,37%	4,16%	5,37%
Mar	6,67%	1,15%	8,01%	Mar	6,45%	-4,22%	2,12%
Abr	7,20%	23,41%	11,75%	Abr	6,69%	16,93%	5,70%
Mai	-3,67%	9,42%	11,27%	Mai	-4,12%	4,01%	5,36%
Jun	-5,25%	9,87%	11,04%	Jun	-5,59%	4,83%	5,27%
Jul	5,92%	11,46%	11,10%	Jul	5,66%	6,66%	5,47%
Ago	0,95%	8,66%	10,78%	Ago	0,80%	4,12%	5,30%
Set	-3,77%	10,60%	10,76%	Set	-4,00%	6,00%	5,37%
Out	8,33%	11,74%	10,86%	Out	8,02%	7,27%	5,57%
Nov	-2,24%	7,90%	10,58%	Nov	-2,64%	3,53%	5,38%
Dez	31,68%	11,21%	10,65%	Dez	31,20%	6,61%	5,51%
Total Brasil (%) - NOMINAL - 2010				Total Brasil (%) - REAL - 2010			
Mês	Mês x Mês Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado	Mês	Mês x Mês Anterior	Mês x Mês do Ano Anterior	Acumulado
Jan	-20,96%	13,55%	13,55%	Jan	-21,74%	8,56%	8,56%
Fev	-5,54%	11,89%	12,74%	Fev	-6,27%	6,73%	7,67%
Mar	10,47%	16,12%	13,90%	Mar	10,16%	10,42%	8,61%

Abr	-3,28%	4,75%	11,44%	Abr	-3,83%	-0,49%	6,18%
Mai	0,46%	9,24%	10,98%	Mai	0,03%	3,82%	5,70%
Jun	-4,59%	10,00%	10,82%	Jun	-4,59%	4,92%	5,57%
Jul	4,21%	8,23%	10,44%	Jul	4,20%	3,47%	5,26%
Ago	-1,37%	5,74%	9,83%	Ago	-1,40%	1,20%	4,74%
Set	-0,11%	9,77%	9,83%	Set	-0,55%	4,38%	4,75%
Out	7,82%	9,25%	9,76%	Out	7,02%	3,85%	4,66%
Nov	-4,43%	6,80%	9,48%	Nov	-5,22%	1,10%	4,33%

Fonte: Departamento de Economia e Pesquisa da Abras (www.abrasnet.org.br/economia)

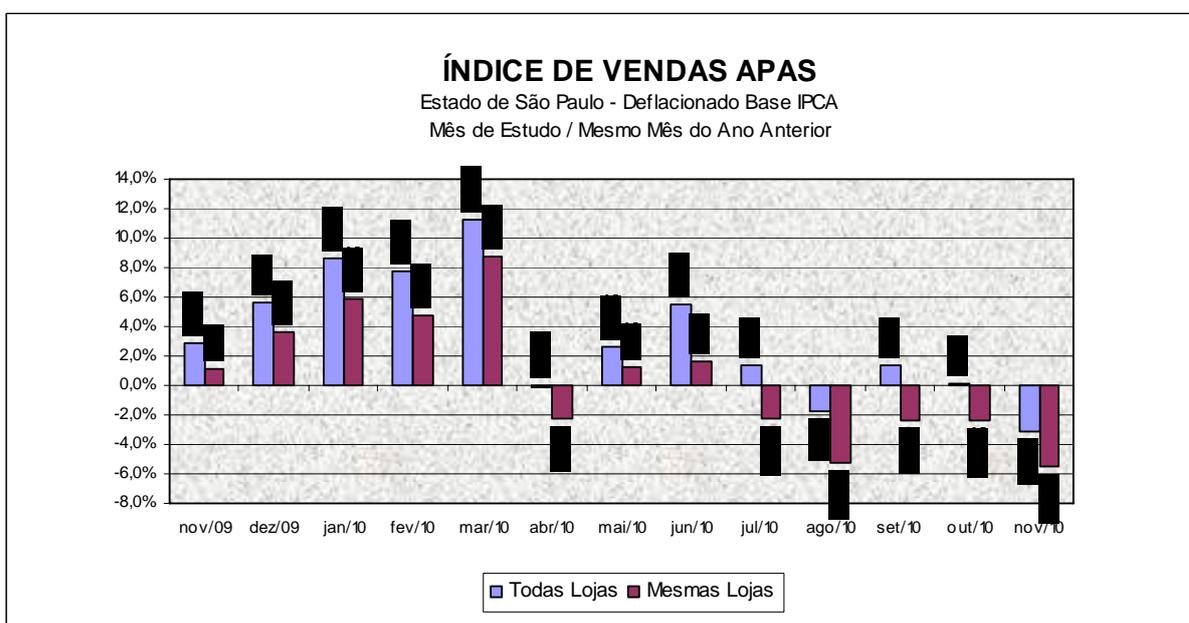
Anexo D

Índice de vendas APAS – mês de estudo /mês anterior



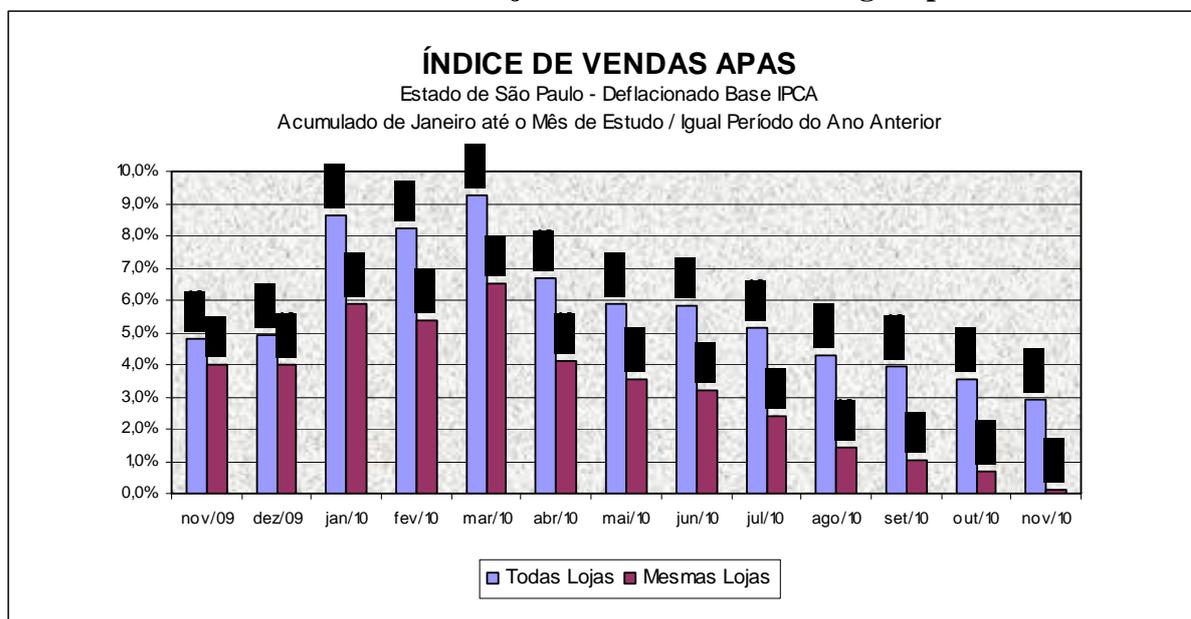
Fonte: APAS – indicadores APAS

Índice de vendas APAS – mês de estudo /mês do ano anterior



Fonte: APAS – indicadores APAS

Índice de vendas APAS – acumulado janeiro-novembro 2010 /igual período ano anterior



Fonte: APAS – indicadores APAS