

ENEGEP 2010

Mecanismos Formais e Informais de Coordenação em Redes Interorganizacionais de Supermercados de Pequenos Porte

1. Introdução

No Brasil o setor supermercadista se caracteriza de um lado pela existência de um grande número de pequenos estabelecimentos localizados normalmente em bairros e periferias das cidades e de outro lado, as grandes cadeias supermercadistas. Inicialmente restritas aos grandes centros urbanos, ou regiões centrais das demais cidades, os grandes grupos vêm crescentemente se lançando na direção dos mercados explorados pelos pequenos supermercados, e, portanto, constituindo-se numa ameaça a sobrevivência dos pequenos estabelecimentos.

As grandes cadeias possuem uma série de vantagens sobre os supermercados menores. Uma destas vantagens é o maior poder de barganha junto aos fornecedores, devido ao grande volume de compras realizado, o que lhes possibilita adquirir mercadorias com melhores descontos. Para os supermercados de menor porte, uma forma de se contrapor a esta vantagem tem sido a união em redes horizontais denominadas Centrais de Compras ou Centrais de Negócio.

As centrais de negócios formam uma rede interorganizacional de atores independentes, em um empreendimento conjunto. A cooperação impõe a necessidade de mecanismos de coordenação das ações conjuntas de modo que se atinjam os objetivos pretendidos. Estes mecanismos, de acordo com a perspectiva teórica existente em Powell (1990) e Menard (2003) entre outros, possuem uma dimensão formal e uma dimensão informal.

O presente trabalho tem seu foco de estudo em uma central de negócios de pequenos estabelecimentos supermercadistas do interior do estado de S. Paulo (Rede Orion), e seus mecanismos horizontais formais e informais de coordenação, considerando, além disso, a natureza e o conteúdo das relações entre seus membros. Constituída no início por doze integrantes, ao longo do tempo uma redução para o número atual de sete supermercadistas no final de 2009.

Mediante entrevistas, buscou-se entender quais os mecanismos formais e informais existentes e seu papel para o sucesso e eficácia da cooperação.

2. Perspectiva de Redes – Aspectos teóricos

O conceito típico da Nova Economia Institucional/Economia dos Custos de Transação (NEI/ECT), relacionado com as principais opções de governança polarizadas principalmente entre o mercado e a hierarquia, deveria levar em consideração também formas de organização em rede.

Mesmo dentro da perspectiva dos custos de transação existiriam reparos, como o trabalho de Menard (2003) sobre as estruturas híbridas como estruturas institucionais de acordos com ajustes mútuos e compartilhamentos variados. Em termos de governança, são registradas pelo autor algumas regularidades empíricas de estruturas híbridas tais como: associação/cooperação, contratos e competição.

Em todas estas modalidades de arranjos híbridos o principal desafio parecer ser conciliar a autonomia e interdependência. Na verdade cada membro da rede investe de alguma forma na criação de dependência mútua, com a manutenção dos direitos de propriedade e autonomia

das decisões. A interdependência se dá através da implementação de duas estratégias básicas: o desenvolvimento de complementaridades e compartilhamentos. Porém a interdependência cria uma situação típica de especificidade de ativos cujo oportunismo potencial deve ser controlado através de contratos mais explícitos quanto às possibilidades de sanção, esquemas de monitoramento e processos criteriosos de seleção de parceiros.

As possibilidades de sanção delimitam o comportamento oportunista através da existência de cláusulas contratuais, definidas no caso deste trabalho no âmbito do estatuto da central, que prevejam o campo de ação dos membros, colocando limites à sua autonomia e identificação de situações nas quais a decisão deve ser coletiva.

Já para o monitoramento e controle, Menard (2003) enfatiza o desenvolvimento dentro dos arranjos híbridos de dispositivos organizacionais específicos. No caso das redes, além da confiança existiam outros mecanismos com regras formais e convenções, sendo que o controle se dá através da história das relações, reconhecimento de complementaridades e convivência social.

Quanto à 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 fim, Menard (2003) faz alusão também a incentivos extra-contratuais 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.

Já para Powell (1990), existem na verdade três formas básicas de organização: mercado, redes e hierarquia, sendo que vários arranjos organizacionais podem ser caracterizados como redes. Este autor apresenta algumas críticas ao modelo mercado-hierarquia, questionando, por exemplo, o caráter atemporal da noção de mercado dada por este modelo quando se sabe que o sistema de mercado é historicamente determinado e que a firma hierarquizada com fronteiras definidas se constitui em uma opção ao lado de cartéis, negócios familiares e extensas empresas comerciais sem fronteiras definidas. Evidências empíricas desta posição, tais como o vale do silício nos EUA e os arranjos cooperativos no norte da Itália dão conta da existência de empresas de pequeno e médio porte com um padrão de crescimento direcionado por externalidades positivas advindas de redes de relações muitas vezes preexistentes. Um processo que parece conferir a estas firmas condições competitivas em termos de obtenção de recursos e atendimento de necessidades funcionais.

Partindo do pressuposto de que as trocas econômicas estão enraizadas em um contexto socialmente estruturado, Powell (1990) apresenta uma forma especial de coordenação da atividade econômica caracterizada pela sua dependência de relacionamentos, reputação e interesses mútuos, com ações de cooperação, com base em reciprocidade e confiança. 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;
- As relações de obrigação e reputação que criam interdependências sem perda de autonomia.

Powell (1990) também afirma que 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 calculo estratégico, na equivalência de benefícios e na equivalência de retribuições. 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, a autoridade dada pela hierarquia ou a barganha/negociação relacionada às formas híbridas.

De acordo com Sacomano e Truzzi (2005) a perspectiva de redes pode ser dividida em duas vertentes: análise de redes sociais e a governança de redes.

A governança de redes se volta 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 dos laços organizacionais, na implementação 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.

Os mecanismos de coordenação dos participantes das redes que se mantêm independentes são aspectos importantes da governança em redes. Estes mecanismos podem ser formais (contratos e estatutos, regulamentos) ou informais (normalmente baseados em confiança, reputação, reciprocidade). Sacomano e Truzzi (2005) citam Grandori e Soda (1995) para expor os principais mecanismos de coordenação. Dentre estes os mais pertinentes para o objeto deste trabalho são: comunicação, coordenação e controle social sobre os participantes da rede, sistemas de seleção de parceiros, suporte público ou externo.

A análise de redes possui três níveis: posicional (conceito de centralidade dos atores), estrutural (densidade de redes) relacional (intensidade das relações). Para este trabalho, dadas as características de seu objeto de estudo, a análise relacional foi o foco principal.

Na análise relacional o importante é medir/aferir a intensidade de relacionamento entre pares (forte ou fraca). Relações fortes geram conformidade e homogeneidade de comportamento e formação de normas (expectativas de comportamento) resultando por sua vez em coesão relacional. Conforme Sacomano e Truzzi (2005), para aferir intensidade e extensão das relações em uma rede, o nível de cooperação e comprometimento de seus membros e, portanto, o nível de coesão relacional, tem-se alguns atributos relacionais importantes tais como: vínculos anteriores, intensidade emocional, reciprocidade, frequência de interação, velocidade de resolução de problemas, formalidade/informalidade da relação, mecanismos de resolução de problemas, etc.

Os mecanismos de coordenação e os atributos relacionais são as duas dimensões que foram utilizadas para se caracterizar a rede estudada.

3. Supermercados - Panorama geral recente

Dados da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) colhidos na Revista Época (2008) 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 abaixo:

A partir de abril de 2007 o Carrefour assume a liderança em faturamento – 17,8 bilhões – após a aquisição da rede Atacadão, superando a rede Pão de Açúcar, ficando o ranking com a seguinte conformação:

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	1,5	26
Zaffari	1,5	35

Fonte: ABRAS/Revista Época – jan. 2008

Tabela 1 – Maiores grupos supermercadistas do Brasil por faturamento e número de lojas

Atualmente chega-se no Brasil 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, juntamente com o grupo gaúcho Zafari.

Um dado importante revelado por Lukianocenko (2007) diz respeito novamente à concentração do setor. Como se vê na tabela 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).

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

Tabela 1 – Maiores grupos supermercadistas do Brasil por faturamento e número de lojas

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). Ascar (apud in 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, Ascar (2008) 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 e diversos países da Europa.

4. As Centrais de Negócios

Teoricamente, as centrais de compras podem se enquadrar no conceito de rede horizontal de empresas. Também podem ser definidas como uma associação entre os pequenos estabelecimentos, formando um padrão homogêneo de atendimento, preços e lay-out de loja em processo semelhante a outros setores como farmácias, papelarias, lojas de material de construção, formando centrais de compra para obter condições de barganha (SILBERT e HAGE apud in MOLDERO, 1998).

O modelo de centrais de compras 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 já existente 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. O autor define as relações de uma rede de compras como “simbióticas” na medida em que é gerado um valor para todos os participantes sob a forma da redução no número de transações, reduzindo, portanto os custos de transação, sendo criada uma estrutura híbrida de governança 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.

De acordo com Saab e Gimenez (2000), no Brasil e 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 all* (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 dos grandes grupos na direção da aquisição de cadeias regionais. Além disso, 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.

Sobre as características gerais dos participantes das centrais, Martinelli *et all* (2002) os define como majoritariamente como 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. Totalizando em média de 600 a 1200 itens de produtos e auferindo 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 no Brasil.

Wilder (2003), aponta algumas vantagens da operação por centrais tais como a troca de experiências, ampliação do *mix* de produtos e crescimento de vendas para os participantes das centrais. 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 lay-out de loja, uniforme de funcionários, embalagens de compras, promoções e cartazes. Outras vantagens mais subjetivas seriam a troca de experiências e informações entre os integrantes das redes com melhoria na gestão e 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 estar chamando a atenção dos grandes grupos.

Em resumo, é possível 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 potencializando estas vantagens. As centrais tentam suprir as deficiências de escala e de poder de barganha típicas do pequeno varejo mediante ação conjunta de compras junto aos fornecedores sem que se percam as vantagens dos pequenos representadas por um maior conhecimento dos clientes devido a maior proximidade espacial, maior frequência de compras e um relacionamento mais íntimo com o consumidor. A compra conjunta 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 condições competitivas frente às grandes cadeias. Segundo Saab & 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.

5. O caso da Rede Orion

A rede Orion teve sua origem no início de 2004 (os seis supermercadistas entrevistados serão denominados por letras, A, B, C, D, E e F), através da iniciativa de dois pequenos supermercadistas que possuíam uma relação prévia de amizade na cidade, visando inicialmente obter melhores condições de operação de seu negócio e enfrentamento da

concorrência crescente mediante a realização de compras conjuntas junto aos fornecedores. Segundo um 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 uma loja de pequeno porte isoladamente, 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”.

As atividades se davam 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 a 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 a cerca da reputação e credibilidade de empresários 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 entre os membros. Além da reputação como ponto de partida da admissão e construção da confiança, outro merece menção. Um dos integrantes iniciais, supermercadista D, havia sido anteriormente representante de uma grande marca de bebidas, tendo, portanto um conhecimento prévio de quase todos os demais futuros integrantes por força de sua atividade anterior, o que ajudou a incrementar o ambiente necessário a consolidação da rede.

Por outro lado 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 a boa reputação dos pretendentes, estes não foram admitidos por não terem sido considerados em sintonia com os demais, “Depois de várias reuniões nos 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 uma fase de formalização propriamente dita com a criação de um estatuto registrado em cartório e um regimento interno que regulavam as atividades dos membros da rede, inclusive com regras relacionadas com a ética. Os modelos iniciais destes mecanismos formais foram obtidos junto a APAS e demais redes e adaptados 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 rede, foi desenvolvido o compartilhamento de marketing com um jornal promocional da rede distribuído pelas ruas e serviços de publicidade através de uma agência contratada pela rede, bem como serviços de contabilidade e armazenamento com um salão comum para estoque de mercadorias, eventual treinamento de pessoal e reunião dos associados. Ao longo deste processo a APAS continuou presente, com os representantes da Orion comparecendo a reuniões mensais promovidas por um comitê existente na APAS 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 rede, “cada membro 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 um benefício financeiro evidente decorrente do fato de se passar a comprar a um custo mais baixo, usufruindo assim de economias de escala mediante obtenção de descontos (em alguns casos inclusive com compras direto da indústria sem intermediários), diminuição de frete, etc. Porém existe também o reconhecimento da importância de fatores 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 criou-se uma ligação de amizade entre eles onde “..aprendemos a gostar um do outro” (supermercadista F)

Um mecanismo interessante relacionado com aspectos não financeiros consiste numa 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 em estoque, devolvendo a mesma numa próxima oportunidade. 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 cotidianamente, de maneira não formalizada sem nenhum tipo de papel ou registro (além dos controles internos de entradas e saídas de mercadorias, feitos apenas por alguns). É feito totalmente em confiança e sem nenhum contrato que preveja sanções para aqueles 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 incluiriam multas, suspensões e desligamento. Os relatos sobre a efetividade deste mecanismo são contraditórios, com alguns membros, 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 membro, mas sim pelo fato de que alguns deles não possuem controles internos desta movimentação, chegando por vezes a esquecer de realizar compensações. Assim que lembrados de seus débitos, os membros prontamente procediam ao reembolso físico ou financeiro da mercadoria cedida, “o controle é para não esquecer e não por desconfiar” (supermercadista B).

Um ponto que emerge de maneira significativa, 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, panetones e alguns produtos de limpeza, onde as compras são realizadas em nível estadual envolvendo todas as centrais. Ou gestões e negociação no sentido de uma uniformização de taxas cobradas por operadoras de cartão de crédito, (uma questão que ainda se encontra inconclusa), além de uma feira inteiramente voltada para as redes de compras com custos de participação para os pequenos supermercadistas participantes de centrais subsidiados pela APAS.

Observou-se, a existência de mecanismos de *enforcement* previstos em estatuto e agindo sobre elementos que violam, por exemplo, os contratos de exclusividade de fornecimento celebrados pela rede e que todos os membros devem seguir sob pena de serem, no limite, expulsos da rede. Estes mecanismos foram, mesmo que indiretamente (alguns dizem que os que saíram o fizeram por conta própria), os responsáveis pela exclusão de alguns elementos da rede. Mas por outro lado, mais em linha com a visão crítica de Powell (1990), no grupo remanescente são observados elementos informais de amizade, reciprocidade, confiança e coesão relacional, com os participantes da rede Orion realizando atividades sociais entre eles fora da rotina de trabalho, tais como festas e eventos sociais. Evidencia-se a mais uma vez a intensidade emocional, confiança e reciprocidade fatores constitutivos de coesão relacional.

Em setembro de 2009, a rede Orion acabou se unindo a uma rede de maior porte, denominada rede X, sediada em município próximo e estruturada com o mesmo modelo de central de negócios, porém com um maior número de membros (28). Como afiliados da rede X os integrantes da antiga rede Orion (em que pese os poucos meses decorridos entre este evento e a redação deste artigo) relataram melhoras significativas em suas operações resultados e no funcionamento dos mecanismos de coordenação. Por esta razão, na realização das entrevistas e na tabulação de dados foi necessário fazer uma separação entre os dois períodos, antes e depois da fusão. A análise, portanto, incorporou uma dimensão temporal 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 membros.

6. Conclusões

Este trabalho foi direcionado para a composição entre mecanismos formais e informais de coordenação de uma rede de pequenos negócios supermercadistas, nas características das relações em termos de coesão relacional, bem como a contribuição dos mecanismos e atributos relacionais para a manutenção e sucesso da rede estudada. Neste caso também levou-se em conta a mudança experimentada pelos supermercadistas da rede Orion, já relatada anteriormente.

Avançando a análise deste caso na direção de uma visão mais crítica sobre a perspectiva econômica de redes existente na ECT também, Menard (2003), afirma que existem três possibilidades de estruturas híbridas: associação/cooperação, contratos e competição sendo que, no caso estudado, evidencia-se uma ligação por associação/cooperação, com mecanismos informais, mas com elementos contratuais formalizados em algumas situações.

Tomando como exemplo o processo de escolha de novos parceiros, a rede estudada consulta os fornecedores de um possível parceiro sobre sua idoneidade e competência, isto se dá de modo informal (conversas, consultas a fornecedores, etc) apesar de este procedimento estar previsto no estatuto da rede. A forma como este mecanismo, considerado um dos mais importantes por Menard (2003), funciona na rede estudada, demonstrou da combinação entre o informal e formal na coordenação da rede. Outro importante aspecto para este autor quando se trata de redes, a gestão participativa, se desenvolve através de um processo com reuniões periódicas nas quais todos os membros participam das discussões a cerca de assuntos atinentes à operação da rede e o planejamento das suas atividades sendo que as decisões são tomadas por consenso ou voto. Estas reuniões são previstas em estatuto, embora a confecção de atas seja rara e irregular, além disso, existe todo um processo diário de conversas telefônicas entre os membros ou ainda conversas nos encontros sociais (festas comemorações) que os associados promovem com suas famílias e que ocorrem com certa frequência onde questões da rede são tratadas. Fica mais uma vez evidente que a cooperação é garantida tanto por mecanismos formais, por exemplo, o estatuto da rede, mas com a presença de mecanismos informais.

Para Menard (2003), outro ponto importante com implicações importantes para este trabalho é a resolução do dilema autonomia/interdependência enfrentado pelo que ele denomina de arranjos híbridos. De um lado nasce uma dependência mútua, que no caso da rede estudada, a 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). A interdependência entre os membros é construída a partir da existência de complementaridades e compartilhamentos, e um exemplo disto está na construção de prédio próprio para armazenamento de mercadorias e realização de reuniões, no compartilhamento de serviços de contabilidade e publicidade, entre outros. Um exemplo dos problemas trazidos por este dilema está no relato obtido junto a um dos associados sobre um membro que deixou a rede por se recusar a parar de comprar de um fornecedor não cadastrado que oferecia vantagens para ele apenas. Esta foi uma das razões pelas quais o número inicial de 12 integrantes (e que chegou a ser de 16), acabou por retornar aos 5 supermercadistas mais antigos, que construíram vínculos mais fortes, e que depois forem somados aos dois mais recentes.

Ainda em linha com as proposições de Menard (2003), e em termos de custos de transação, as complementaridades podem trazer consigo especificidades de ativo geradoras de comportamentos oportunistas ou ainda atitudes de “caronas”, conforme a teoria da ação

coletiva. Os mecanismos tradicionais para amenizar os problemas advindos desta situação, segundo Menard (2003), são sanções contratualmente explicitadas, esquemas de monitoramento e processos criteriosos de seleção de parceiros. Com relação a estes mecanismos, o que se encontrou por ocasião da pesquisa de campo junto a rede Orion empreendida neste trabalho foi a existência destes mecanismos formalizados ao lado de mecanismos informais complementares e de grande relevância na visão dos entrevistados, como segue abaixo:

- sanção: o estatuto e regulamento da rede, o conhecimento do mesmo não era o ideal, assim as regras funcionavam por um esquema mais normativo, construído na própria interação cotidiana dos membros, conversas entre dois ou mais membros, reuniões formais e sociais, etc.

- esquemas de monitoramento: o fiscal da rede. Relata-se que este procedimento, em que pese ter sido considerado importante não funcionou de maneira satisfatória e de novo a as conversas e reuniões como mecanismos informais, têm aqui papel relevante.

- seleção de parceiros: levantamento sobre a reputação junto a fornecedores e/ou convite a supermercadistas já conhecidos no mercado pelo sucesso empresarial, na visão dos entrevistados. Este esquema possui uma funcionalidade satisfatória, mas também existem casos onde alguns membros 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 membro potencial em reuniões iniciais, antes do mesmo ser admitido, também tinha seu papel, como um segundo e importante filtro.

Em todos os itens acima a combinação da informalidade e da informalidade é patente, ocupando lugar relevante para se entender o desenvolvimento da central de negócios analisada.

Retornando a Powell (1990), encontram-se diversas correspondências entre suas formulações e o caso em tela. A começar pela perspectiva mais geral 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, garantindo a sua sobrevivência em face desta pressão.

A reciprocidade, tema central para Powell (1990), e 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, encontra exemplo marcante na já mencionada troca de mercadorias onde é possível perceber estes dois lados em ação. A importância do caráter informal baseado em confiança é ressaltada por todos os entrevistados, 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, isso complica o processo (gera custos de transação). Não há dúvida entre eles de que haverá a compensação. Por outro lado eles mesmos se reconhecem falhas de controles internos. Apenas alguns mantêm registros de entrada e saída das mercadorias relacionadas ao esquema de compensação e, portanto, vez ou outra, ocorrem esquecimentos. Mas imediatamente, quando lembrados ocorre o ressarcimento. Assim não há dúvidas quanto ao comportamento em termos de honestidade. A confiança aqui se manifesta de maneira marcante e possibilita o funcionamento de uma transação com baixos custos, embora se reconheça a necessidade de aprimoramento nos controles para maior eficiência do processo.

Em linha com as proposições iniciais deste trabalho, as redes ou centrais de compra podem ser consideradas como uma alternativa de governança baseada em uma mescla de mecanismos formais e informais onde existem reciprocidade e confiança ao lado de monitoramento e controle, interesse mútuo e relacionamentos sociais ao lado de interesse estratégico e transações econômicas, com interdependência sem perda de autonomia. As atividades se desenvolvem dentro de uma concepção mensurável que vem a ser o ganho econômico no custo de aquisição a partir da compra conjunta, mas também existem outros ganhos não mensuráveis e reconhecidamente importantes definidos pela troca de experiências e informações, por exemplo.

Concluindo, para futuros aprofundamentos deste trabalho, faz-se necessário a realização de abordagens em outras redes visando um estudo comparativo mais aprofundado bem como um estudo mais focado na mudança trazida pela fusão com a rede X e suas implicações para todos os membros envolvidos em termos de coordenação.

Referências

- COASE, R. H.** *The nature of the firm* In: WILLIAMSON, O. & WINTER, S. (eds) (1991) *The nature of the firm: origin, evolution and development*. Oxford University Press, 1937.
- GRANDORI, A.; SODA, G.** *Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*. *Organization Studies*, Vol. 16, No. 2, 183-214, 1995.
- GRANOVETTER, M.** *Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness*. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 03, pp481-510, 1985
- HILÁRIO, W.** *Ranking 2008 – Setor recobra fôlego e cresce acima do PIB*. S. Paulo: Revista Super Hiper . abril p. 36 – 118, 2008.
- LUKIANOCENKO, M.** *Ranking 2007 - Ano estável para o setor supermercadista*. Revista Super Hiper – maio p 34 – 114, 2007.
- 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* – 9, 10 e 11 de março. p. B4, 2007
- 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* – in *Varejo Competitivo*, vol. 7. São Paulo: Atlas, 2002.
- MOLDERO, R. H.** *O pequeno varejo resiste às fusões* S. Paulo: Revista Distribuição – maio de, p 18 – 28, 1998.
- MENARD, C.** *The economics of hybrids organizations* - *Journal of institutional and theoretical economics* p. 345-376, 2004.
- POWELL, W. W.** *Neither market nor hierarchy: network forms of organization*. *Research in Organization Behavior*, vol 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
- SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P.** *Supermercados no Brasil: o movimento das empresas menores*. BNDES Informe Setorial, n. 24, dez. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.
- 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.
- WILDER, A.** *Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados*. Dissertação Mestrado. Piracicaba/SP: Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz – ESALQ/USP, 2003
- WILLIAMSON, O.** *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York:: The Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, O.** *Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives* In

Mechanisms of Governance. New York: Oxford University Press, 1991.