

Troca e criação de valor: possibilidades competitivas advindas da estratégia de redes

Jamur Johnas Marchi
Paulo Cassanego Junior
Milton Luiz Wittmann

Recebido em 09/abril/2010
Aprovado em 09/dezembro/2011

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1033

RESUMO

O compartilhamento de custos e de conhecimento, traduzidos neste trabalho por troca e criação de valor, foi objeto de estudo em duas redes empresariais do varejo alimentício, localizadas na região central do estado do Rio Grande do Sul. O objetivo foi investigar se essas possibilidades competitivas, advindas da estratégia de rede, estão sendo exploradas pelos gestores das empresas associadas. A pesquisa foi conduzida pelo método de estudo de caso, cuja coleta de dados processou-se por meio de visitas *in loco* acompanhadas de entrevistas com os principais executivos das redes e de questionários para os gestores das empresas associadas. Como resultado, pôde-se perceber que ambas exploram com maior ênfase as possibilidades de troca de valor, principalmente nas relações conjuntas de aquisição e relacionamento com clientes, em detrimento dos outros componentes da cadeia de valor. Por outro lado, em termos de criação de valor, verificou-se que existe um ambiente de intensa aprendizagem em ambas as redes, mas evidenciaram-se dificuldades de efetivar a criação de valor com ações conscientes.

Palavras-chave: redes de empresas, troca de valor, criação de valor.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, pesquisas em Administração têm voltado seus estudos para aspectos das redes empresariais. Conforme estudo de Borgatti e Foster (2003), ocorreu um crescimento exponencial de pesquisas sob a ótica das relações em rede a partir do início do século XXI, como um contraponto às visões atomísticas e mecanicistas do século anterior. Nesse mesmo sentido, Wang, Ahmed e Worrall (2004) identificaram que as pesquisas existentes abordam diversas perspectivas para estudar as redes, dentre as quais a teoria dos recursos dependentes, a teoria de redes, a teoria institucional e a teoria dos custos de transação. Esses autores concluíram que, devido à complexidade e à heterogeneidade do campo de pesquisa, existem dificuldades em inter-relacionar as teorias abordadas.

Jamur Johnas Marchi, Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, é Doutorando em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina (CEP 88040-900 – Florianópolis/SC, Brasil) e Professor Assistente na Universidade Federal do Pampa.
E-mail: jamur.marchi@unipampa.edu.br
Endereço:
Universidade Federal de Santa Catarina
CPGA
Campus Universitário – Trindade
88040-900 – Florianópolis – SC

Paulo Cassanego Junior, Mestre em Administração pela Universidade Federal de São Maria, Doutorando em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professor Assistente na Universidade Federal do Pampa (CEP 97573-590 – Santana do Livramento/RS, Brasil).
E-mail: paulojr@unipampa.edu.br

Milton Luiz Wittmann, Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública/Modalidade EAD e Professor Doutor do Mestrado Acadêmico da Universidade Federal de Santa Maria (CEP 97105-700 – Santa Maria/RS, Brasil).
E-mail: wittmann@profwittmann.com

No Brasil existem estudos que aprofundam o tema redes de empresas: Amato Neto (2000); Cândido *et al.* (2000); Casarotto e Pires (2001); Olave e Amato Neto (2001); Baldi e Lopes (2002); Cândido (2002); Verschoore Filho (2003); Dotto e Wittmann (2004); Fraga (2004); Lagemann (2004); Machado (2004); Balestrin (2005); Pereira (2005); Vale, Amâncio e Lima (2006); Verschoore e Balestrin (2008). Esses estudos, além de abordar as vantagens e desvantagens da estratégia de redes, principalmente para as pequenas e médias empresas (PMEs), demonstram aspectos quanto a formação e estruturação das redes de empresas e identificam fatores considerados críticos para o sucesso desses empreendimentos, relacionando-os com o desenvolvimento de regiões.

Outros estudos abordaram a questão estratégica das redes (PITASSI e MACEDO-SOARES, 2003; BALESTRIN e VARGAS, 2004) e outros ainda procuraram situar o campo de estudo (BALESTRIN, VERSCHOORE e REYES JUNIOR, 2010) ou compreendê-lo a partir de abordagens específicas como a teoria dos custos de transação com Balestrin e Arbage (2007), o neoinstitucionalismo com Silva e Emmendoerfer (2009) e a abordagem da produção de sentido com Wegner e Misocky (2010). Recentemente, pode-se dizer que a aprendizagem tem merecido destaque em trabalhos como os de: Balestrin, Vargas e Fayard (2005), Teixeira (2005), Estivalet, Pedrozo e Cruz (2008), Balestrin e Verschoore (2010). Outras contribuições trazem estudos em setores específicos, como os de: Lazzarini (2008), na indústria da aviação comercial; Sacomano Neto e Truzzi (2009), no setor automobilístico; Wegner e Padula (2010), no varejo na Alemanha; e Lima Filho *et al.* (2006), Ferreira Júnior e Teixeira (2007), Marchi e Wittmann (2008), Oliveira e Cândido (2009) e Livato e De Benedicto (2010), no varejo de alimentos. No trabalho aqui relatado, abordam-se redes nesse último setor, tendo como objeto de estudo duas redes horizontais de pequenos e médios supermercados.

Segundo pesquisa da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2003), as empresas que atuam em redes no setor do varejo de alimentos declararam que, do total de compras conjuntas, 92% são para promoções e tabloides, 81% para abastecimento regular e 78% para datas especiais. Esses dados sugerem que a estratégia de redes empresariais tem sido empregada principalmente em aquisições. Por outro lado, esse fato sugere que a estratégia de redes pode ser mais bem explorada no setor, dando significativa contribuição para a competitividade das empresas. Para tanto, o passo seguinte que precisa ser discutido no aspecto das redes empresariais no varejo é reconhecer as reais possibilidades dessa estratégia, não apenas na economicidade de custos para a empresa (denominada neste trabalho como troca de valor), mas também na oportunidade dos benefícios da aprendizagem coletiva desses empreendimentos (denominada neste trabalho como criação de valor), e que serão aprofundadas no referencial teórico.

O objetivo neste trabalho constitui, então, na investigação de se as possibilidades competitivas advindas da estratégia de

redes empresariais, em termos de trocas e criação de valor, estão sendo exploradas. Foram investigadas duas redes horizontais do varejo de alimentos, localizadas na região central do estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa apresenta dados que são parte de um estudo mais amplo sobre a relação entre fatores socio comportamentais e desempenho competitivo em redes horizontais, desenvolvido por meio do método de estudo de caso em duas redes de empresas do setor do varejo alimentício, totalizando 56 empresas, localizadas na região central do estado do Rio Grande do Sul. O fato de terem a mesma localização proporcionou homogeneidade contextual para a análise de evidências comparativas. A estrutura do trabalho destaca as redes como alternativa estratégica para empresas e aprofunda as ideias de trocas de valor, baseadas na cadeia de valores e de criação de valor por meio de melhorias e inovações. Após o aporte teórico, descrevem-se o método de trabalho, as duas unidades de análise, os resultados, implicações e considerações para futuros trabalhos.

2. REDES HORIZONTAIS NO VAREJO DE ALIMENTOS

Lipnack e Stamps (1994) já definiam redes empresariais como um conjunto ou grupo de participantes independentes, unidos por um propósito comum e dotados de múltiplas conexões em diferentes níveis organizacionais. Os participantes lembram os nós da rede, enquanto as múltiplas conexões formam elos entrelaçando os nós. Quanto aos tipos de formação de redes, Casarotto e Pires (2001) identificam duas alternativas possíveis baseadas na opção estratégica que a empresa tem. A primeira consiste em participar como fornecedor em uma rede do tipo *top-down*. Essa estratégia conduz a empresa a tornar-se uma subcontratada de uma empresa-mãe, tornando-se dependente dela, modelo utilizado em indústrias automobilísticas e agroindustriais. Por outro lado, outra opção estratégica consiste na formação de consórcios de redes flexíveis de pequenas empresas, em que existe uma relação de poder simétrica. A situação ideal dessa opção, segundo Casarotto e Pires (2001), é que cada empresa trabalhe com sua competência essencial na cadeia de valor, delegando aos consórcios e cooperativas, as atividades de suporte (recursos humanos, desenvolvimento, *design*, serviços legais e contábeis, pesquisas, vendas e logística), como é o caso de redes moveleiras e da construção civil.

Existe atualmente uma discussão sobre os níveis de análise para o estudo de redes. Parte dessa discussão apoia-se em abordagens socioeconômicas. Granovetter (1985) e Podolny e Page (1998) consideram que indivíduos ou organizações estão imbricados em redes sociais por meio de vínculos relacionais que podem ser fortes ou fracos. Em outras palavras, a rede emerge naturalmente a partir dos relacionamentos entre os diversos atores, permitindo considerar que, de certa forma, tudo está envolvido em redes relacionais. Thorelli (1986) e Williamson (1991), por outro lado, entendem a rede como

uma formação híbrida dentro da dicotomia entre mercado e hierarquia. Nessa perspectiva, as redes são formações conscientes dos atores visando superar as limitações envolvidas nas transações e imperfeições do mercado. Na verdade, no caso de redes empresariais, ambas as abordagens são coerentes e complementares. As empresas agem conscientemente, buscando, dentro de seu contexto social ou relacional, a formação de parcerias, alianças, redes ou outras formas de relação para superar limitações econômicas.

Estudiosos das redes preocupam-se em definir, subjacentemente a essa discussão, qual seria o nível de análise adequado para estudar redes empresariais. Os questionamentos giram em torno da forma de abordagem do objeto de estudo, ou seja, se o foco se encontra nos atores que formam a rede, ou recai sobre a rede como um todo. Parte dessa problemática está no equívoco de alguns autores que se referem à rede quando falam do órgão gestor ou do grupo de governança da rede. Esses órgãos definitivamente não podem ser considerados como uma rede, porque simplesmente não possuem as características de uma rede, muito menos teriam condições de exercer todas as possibilidades estratégicas de uma rede. São formas de governança da rede, como o modelo de organização administrativa da rede (OAR) (PROVAN e KENIS, 2007). Enfim, uma rede empresarial somente poderá ser compreendida se forem estudados seus nós, seus laços de ligação e seus mecanismos de governança. No caso de redes horizontais de empresas do varejo de alimentos, objeto neste estudo, os nós compreendem as empresas associadas, os laços são as formas de ligação e relacionamento entre os nós e os mecanismos de governança compreendem os gestores designados para coordenar as atividades de toda a rede. Essa estrutura como um todo é que conseguirá então reconhecer e buscar novas possibilidades competitivas.

Uma visão esclarecedora é apresentada por Provan, Fish e Sydow (2007). Os autores destacam que pesquisadores procuram dar ênfase ao nível de ator da rede ou ao nível da rede como um todo, e com isso constroem suas categorias de análise com foco nos resultados para o ator ou para a rede como um todo. Provan, Fish e Sydow (2007) apresentam um *framework* que conjuga esses elementos e forma uma tipologia com quatro possibilidades de estudo: impacto de atores sobre resultados de outros atores da rede; impacto de atores sobre resultados da rede; impacto da rede sobre resultados dos atores participantes; e impacto das ações da rede sobre toda a rede. Este estudo pode ser classificado dentro das terceira e quarta possibilidades, pois, ao mesmo tempo em que procura evidenciar possibilidades que a rede oferece às empresas participantes, demonstra que essas possibilidades são vantajosas para tornar a rede mais competitiva como um todo.

Algumas vantagens competitivas oferecidas pela estratégia de redes são encontradas nos elos verticais e horizontais da cadeia de valor, pois compreendem um conjunto de relações empresariais com outras organizações, sejam fornecedores, clientes, concorrentes, ou outras entidades que, de alguma for-

ma, reforçam o desenvolvimento da rede (GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000). Os aspectos vantajosos nas inter-relações e ações conjuntas tendem a ser maiores para as pequenas e médias empresas (PORTER, 1989; CASAROTTO e PIRES, 2001). A tendência é que as maiores oportunidades de crescimento com benefícios compartilhados sejam aproveitadas por empresas menores, pelo fato de que elas passam a ter acesso a funções estratégicas, antes não viáveis devido a seu pequeno porte. As principais desvantagens, contudo, segundo Boehe, Silva e Zawislak (2004), são a perda de autonomia, devido aos compromissos assumidos, o risco do oportunismo por parte dos outros sócios e o tempo necessário para que a empresa se adapte à estratégia de rede. No varejo tem-se percebido que essas desvantagens são suplantadas pelas vantagens econômicas de pertencer a uma rede (LIMA FILHO *et al.*, 2006).

As empresas do varejo de alimentos encontram-se na ponta do canal de distribuição de seu setor e estão sujeitas às pressões por parte de fabricantes, atacadistas e grandes redes do varejo, principalmente as de pequeno porte. Como alternativa para solucionar esse problema, criaram-se as centrais de compras, que possibilitaram ao pequeno e ao médio varejista ocupar um novo *status* no canal de distribuição. A formação das centrais de compras tem como objetivo principal atenuar as pressões de fornecedores e grandes concorrentes pelo aumento do poder de compra. Com essa estrutura, a central de negócios é seu próprio “comprador atacadista” (PARENTE, 2000). Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), a estratégia da colaboração por meio de redes de empresas surgiu como uma alternativa adequada para os pequenos e médios supermercadistas prosperarem, como uma evolução das centrais de compras, agregando, além de um maior poder para barganhar preço junto aos fornecedores, outros benefícios (ABRAS, 2003).

Notadamente para as empresas do varejo alimentício, a rede tem como característica a horizontalidade. Essa característica advém da similaridade das empresas participantes da rede, pois ocupam a mesma posição na cadeia de valor. Uma rede horizontal do varejo é formada por supermercados de pequeno e médio portes, que se unem em torno de um propósito comum e formam uma associação que representa todos os participantes da rede. Essa associação realiza as compras conjuntas, possibilitando que os varejistas consigam poder de compra suficiente para a aquisição direta da indústria, sem a necessidade do atacadista (LIVATO e DE BENEDETTO, 2010). Entretanto, outras possibilidades, que serão discutidas a seguir, podem e devem ser exploradas nesse contexto, pois a busca de economias pela aquisição conjunta é apenas um dos possíveis benefícios da estratégia de redes horizontais nesse setor.

3. TROCA E CRIAÇÃO DE VALOR NA ESTRATÉGIA DE REDES

Uma melhor atuação competitiva em termos financeiros consiste no objetivo final para que uma empresa decida por

adotar a estratégia de redes empresariais (LORANGE e ROOS, 1996). O objetivo financeiro pode ser evidenciado por aumento nas receitas, maior retorno financeiro e melhor posição competitiva ante os concorrentes. Contudo, resultados financeiros limitam-se a evidenciar o retorno de ações já realizadas, ou seja, tomar como referência do bom desempenho competitivo somente os resultados financeiros tende a colocar o foco da análise na eficiência de atitudes já passadas (GHOSHAL, BARTLETT e MORAN, 1999; KAPLAN e NORTON, 2004). Em tempos atuais, de concorrência acirrada, e no planejamento de longo prazo, a atuação competitiva tende a resultar de aspectos como conhecimento de mercado, eficiência nos processos internos e aprendizagem organizacional. Esses fatores podem dar uma visão mais abrangente em termos de passado, presente e futuro para as organizações (OLVE, ROY e WETTER, 2001; KAPLAN e NORTON, 2004) e estar associados a ações conscientes na troca e criação de valor.

Para as redes de empresas, os ganhos financeiros tendem a ser alcançados conforme a rede vai conseguindo explorar os benefícios de trocas nos elos verticais e horizontais da cadeia de valor e da aprendizagem (PORTER, 1989; DYER e SINGH, 1998; GULATI, 1998; DAS e TENG, 2003). Em pesquisa realizada em redes empresariais nos Estados Unidos, Human e Provan (1997) identificaram resultados obtidos por empresas que atuam sob a forma de redes empresariais e classificaram-nas em dois grupos: resultados transacionais e transformacionais. Os resultados transacionais promovem ganhos de desempenho e aquisição de recursos, por meio de trocas interorganizacionais na cadeia de valor, reduzindo custos. Os resultados transformacionais ocorrem por mudanças na forma de conduzir o negócio e no modo de agir e pensar dos empreendedores e advêm da geração e troca de conhecimento entre as organizações, ou seja, são ganhos resultantes da aprendizagem entre os gestores, resultando em criação de valor.

Para Jarillo (1988), as redes empresariais podem ser concebidas como um modo de organização e ser usadas por administradores ou empreendedores para dar às suas empresas sustentação e longevidade, por meio de ações conscientes quanto aos custos de transação. Já em uma fase secundária, as redes podem ser vistas sob o aspecto relacional, baseado em comportamentos como comprometimento, confiança e cooperação, os quais possibilitam a criação de valor por meio do ambiente de inter-relações desfrutadas pelas empresas em rede (DAGNINO e PADULA, 2002). Em outras palavras, as empresas, ao adotarem a estratégia de redes empresariais, tendem a buscar primeiramente ganhos com redução em seus custos, deixando para segundo plano aspectos ligados à aprendizagem. Contudo, não significa dizer que esses aspectos não possam ser objetivo primeiro, principalmente em setores em que a inovação e a tecnologia possuem uso intenso, como exemplificado em estudos de Garcia e Velasco (2002). Nas redes do varejo, observa-se que os gestores tendem a auferir resultados pela troca de valor, com o eficiente compartilha-

mento de custos, por meio das centrais de compra, porém é pela criação de valor, compartilhando conhecimento, que poderão surgir inovações para o negócio. Nas seções a seguir, detalham-se as possibilidades competitivas sob aspectos da troca e da criação de valor.

3.1. Troca de valor: compartilhando custos

Williamson (1985) trouxe à superfície os custos das relações de compra e venda entre empresas, identificados principalmente por fatores como oportunismo, informação limitada e ambiente incerto. A essência da teoria dos custos de transação está em duas suposições. Primeiro, as trocas que envolvem incertezas sobre os resultados e são frequentes, requerem investimento em ativos específicos e tendem a ser internalizadas pela empresa. Segundo, as trocas mais simples, não repetitivas, não exigem investimentos em ativos específicos e tendem a ocorrer por relações de mercado. As redes estratégicas possibilitam a redução de custos de transação por meio de ações de coordenação e negociação na cadeia de valor (JARILLO, 1988).

Segundo Porter (1989), na cadeia de valor existem fontes potenciais para ocorrerem ações conjuntas de trocas de valor e podem surgir dentro das partes que a compõem: infraestrutura, tecnologia, aquisição (compras), produção (logística interna e operações) e mercado (composto pela logística externa, *marketing* e serviços). Para Jarillo (1988), as trocas de valor podem ser consideradas objetivos primários para uma empresa ingressar em uma rede empresarial. As empresas podem concentrar-se em suas atividades essenciais, desfrutando todos os benefícios da especialização flexível, ou compartilhar recursos com empresas similares reduzindo custos, conforme salientam Casarotto e Pires (2001). No quadro 1 sintetizam-se as possíveis evidências nas trocas de valor, seguindo a estrutura da cadeia de valor, segundo Jarillo (1988), Porter (1989), Human e Provan (1997) e Casarotto e Pires (2001).

Detalhando o quadro 1, seguem as possíveis evidências para as redes de empresas, dentro das variáveis de troca de valor.

• Infraestrutura e tecnologias

A empresa, ao compartilhar infraestrutura e tecnologias, pode desfrutar de vantagens competitivas no custo e na reestruturação para o foco no negócio essencial. Nessa forma de ação conjunta, podem ocorrer benefícios quando existe a similaridade de infraestrutura ou tecnologias. As empresas poderão obter economias pela aquisição de equipamentos e materiais comuns, pela contratação de serviços contábeis e jurídicos conjuntos e pelas atividades conjuntas de seleção, recrutamento e treinamento de pessoal. A aplicação de tecnologias conjuntas pode advir de produtos, processos ou outras atividades de valor que sejam semelhantes entre as organizações ou que sejam complementares. A rede empresarial pode proporcionar para as empresas pesquisa e desenvolvimento em conjunto, possibilitando maior diferenciação de produtos e processos.

Quadro 1

Evidências da Troca de Valor Baseada na Cadeia de Valor

Fator	Variáveis	Possíveis Evidências
Troca de Valor Jarillo (1988) Porter (1989) Human e Provan (1997) Casarotto e Pires (2001)	Infraestrutura e tecnologias	Maior facilidade na aquisição de equipamentos e tecnologias Maior facilidade de acesso a serviços jurídicos, contábeis e técnicos Maior facilidade para recrutar, selecionar e treinar pessoal Maior facilidade de acesso às informações sobre o negócio
	Aquisição	Maior facilidade de acesso a fornecedores Aumento na variedade de produtos Melhores condições de pagamentos aos fornecedores Aumento do volume de compras
	Produtos, processos e serviços	Redução de custos de estoque Programa conjunto de qualidade e outros Redução dos custos nos processos internos Redução dos custos nos serviços internos
	Relações com clientes	Fortalecimento da marca Conhecimento das necessidades dos clientes Redução dos custos com publicidade Ampliação de formas de pagamento para clientes

- **Aquisição**

Ao desfrutar da aquisição conjunta, as empresas podem obter vantagem competitiva no custo e na melhor qualidade de insumos, matérias-primas ou produtos para revenda. Esses benefícios podem ocorrer quando da aquisição conjunta desses materiais. Além disso, a variedade de produtos, a facilidade de acesso a grandes fornecedores e o relacionamento com eles em termos de condições de pagamento são possíveis vantagens em termos de custos nas transações.

- **Produtos, processos e serviços**

A origem de ações conjuntas entre as empresas pode estar na formação de estoques conjuntos, na logística, nos processos de produção, na montagem similar ou complementar, nos processos de atendimento aos clientes e no controle da qualidade de processos e serviços. A vantagem competitiva poderá ser encontrada em maior flexibilidade de produção, além de melhor produtividade e qualidade dos produtos, processos e serviços oferecidos e foco na competência essencial de produção.

- **Relações com clientes**

A vantagem competitiva está na diminuição de custos, em especial quando as empresas possuem um cliente comum ou utilizam um mesmo canal de distribuição. O compartilhamento também se processa pela adoção de marca registrada,

venda cruzada de produtos, pacotes de venda, *marketing*, rede de serviços, processamento de pedidos, distribuição física e organização conjunta de financiamento para clientes e distribuidores.

Destaca-se que as possíveis evidências citadas podem contribuir para reduções de custos entre as redes empresariais, porém não se esgotam nesse quadro, de forma que se poderia ampliá-lo. Por outro lado, nem todas as redes empresariais exploram todas as variáveis das trocas de valor por motivos estratégicos ou operacionais ou mesmo por características do próprio setor de atuação. Nota-se que o enfoque teórico da cadeia de valor, mesmo para redes estratégicas, focaliza os ganhos e benefícios para a empresa individualmente. Os custos de transação tendem a prever somente o que a empresa pode deixar de perder, ou seja, não vislumbra aspectos e oportunidades de criação de valor nas relações interempresariais. Nesse sentido, Hoffmann (2000) indica a falta de modelos que aprofundem a criação de valor nas relações entre empresas.

3.2. Criação de valor: compartilhando conhecimento

Segundo Podolny e Page (1998), nas organizações em rede o aprendizado pode ser maior do que em ambientes de mercado ou hierarquia. Esses autores sugerem que num ambiente em

rede ocorre maior diversidade de rotinas do que em organizações hierárquicas e também existem fluxos de informações mais ricas e complexas do que as disponíveis no mercado. As redes de empresas, por enfatizarem relações horizontais e obrigações mútuas, podem ser bem-sucedidas como campo de experiências e inovações, em que os participantes podem fundir seus conhecimentos aplicando-os em várias atividades (POWELL, 1990). Dyer e Singh (1998), por meio de uma abordagem relacional entre empresas, salientam que a aprendizagem organizacional é crítica para o sucesso competitivo de empreendimentos em redes, podendo as relações entre empresas ser as maiores fontes de ideias e informações que irão resultar nesse aprendizado.

O quadro 2 apresenta possíveis evidências da criação de valor a serem exploradas pela estratégia de redes por meio das variáveis melhorias e inovações. Segundo Easterby-Smith e Araujo (2001), vislumbra-se que a aprendizagem organizacional tem sido enfatizada nos últimos anos como um processo técnico e social, cujas características têm relação com o tratamento dado à informação e a seus efeitos sobre a organização. A aprendizagem organizacional caracteriza-se pela ocorrência de mudanças na empresa, que podem ser uma melhoria em um processo, produto ou serviço, convencionalmente chamadas de aprendizagem de laço simples, ou mudanças radicais, como a substituição de um processo de produção, a adoção de novas tecnologias ou a inclusão de novas linhas de produto/serviço, denominadas de aprendizagem de laço duplo.

Nas redes empresariais, a aprendizagem de laço simples pode ocorrer quando há melhorias nas habilidades de administrar recursos e pessoas, conforme Human e Provan (1997), e também melhorias nos produtos, processos e serviços, segundo Hamel, Doz e Prahalad (1989). Já a aprendizagem de laço duplo surge quando há mudanças na forma de pensar e organizar o trabalho dos administradores, conforme Human e Provan (1997), com o desenvolvimento conjunto de projetos como novos produtos, processos ou serviços e a busca de soluções e alternativas con-

juntas para problemas comuns entre os gestores que compõem a rede empresarial, segundo Dyer e Singh (1998). Considerando essas posições, a criação de valor pode ser evidenciada nas redes empresariais por melhorias e inovações.

Existem algumas dificuldades e limitações para identificar as trocas e a criação de valor das redes empresariais, principalmente pela complexidade que as envolve, das quais se podem destacar: os tipos de objetivos, que variam de acordo com propósito da rede, conforme destacam Das e Teng (2003) e Sherer (2003); a longevidade, devido aos interesses dos gestores; e o grau de flexibilização (LORANGE e ROSS, 1996). Por exemplo, determinada rede de empresas pode ter como objetivo principal alcançar reduções de custos de seus sócios, pela compra conjunta e pelo acesso a melhores fornecedores, enfatizando ações de troca de valor. Por outro lado, outra rede pode estar buscando desenvolver projetos e novos produtos, compartilhar informações e conhecimento, dando ênfase à criação de valor.

4. MÉTODO DE TRABALHO

Optou-se por estudar duas redes do varejo alimentício (a Rede Central Mais, com 37 associados, e a Rede Unimercados, com 19 associados) inseridas em um mesmo contexto competitivo, no caso a região central do estado do Rio Grande do Sul, o que possibilitou realizar uma análise comparativa. Na pesquisa utilizou-se não só um *survey* (com base nos quadros 1 e 2, o que tornou possível a quantificação dos fatores) aplicado aos proprietários das empresas, mas também entrevistas semiestruturadas com os gestores das redes com a finalidade de evidenciar os dados do *survey*. Por trabalhar com números, que demonstram propriedades das unidades de análise, no caso as duas redes, e com a descrição de evidências por meio das entrevistas, a pesquisa possuiu caráter quantitativo e qualitativo (HAIR JR. *et al.*, 2005). Faz-se necessário explicar que esses

Quadro 2

Evidências da Criação de Valor Baseada na Aprendizagem Conjunta

Fator	Variáveis	Possíveis Evidências
Criação de Valor Hamel, Doz e Prahalad (1989) Human e Provan (1997) Dyer e Singh (1998)	Melhorias	Melhoria nas habilidades de administrar recursos e pessoas Melhoria de produtos/ processos/ serviços existentes em virtude da troca de ideias Melhoria no ambiente de trabalho Melhoria na imagem da organização
	Inovações	Mudanças na maneira de pensar e organizar o trabalho Desenvolvimento de novos produtos ou serviços em virtude de ideias conjuntas Superação de problemas com ideias inovadoras Desenvolvimento de novos processos em virtude de ideias conjuntas

dados fazem parte de um contingente maior de observações, de cunho quantitativo e qualitativo, porém, neste artigo, optou-se por utilizar a parte dos dados que se referiam à troca e à criação de valor nas organizações estudadas.

O questionário foi aplicado aos gestores das empresas com mais de um ano de vínculo nas duas redes, no período da pesquisa. Entre os 37 gestores da Rede Central Mais foram identificados 33 com mais de um ano de associado; entre os 19 gestores da Rede Unimercados, 17 tinham mais de um ano de associado. O questionário utilizado na pesquisa foi de auto-preenchimento, que não necessita de um elemento que faça o papel de entrevistador e permite aos pesquisados a auto aplicação (MATTAR, 1996). Contudo, 76% do total dos questionários respondidos foram aplicados pelo próprio pesquisador. Nesse instrumento de pesquisa, optou-se por uma escala tipo Likert de classificação intervalar de sete pontos para poder obter maior precisão na intensidade das respostas (HAIR JR. *et al.*, 2005).

A tabulação dos dados foi realizada pelo cálculo da média ponderada das respostas, cujos resultados foram transformados em percentuais médios, gerando índices que variaram dentro de uma escala de 0% a 100%, para melhor compreensão na exposição dos resultados. Obteve-se um percentual de retorno de questionários respondidos de 81,8% da população-alvo da Rede Central Mais e 88,2% da população-alvo da Rede Unimercados. Esse fato ocorreu devido a um associado de cada rede empresarial não ter concordado em responder as questões e os demais (cinco associados da Rede Central Mais e um da Unimercados) não terem dado retorno até a data estipulada.

As entrevistas com os representantes da direção das redes seguiram o modelo semiestruturado individual por meio de um protocolo de entrevista composto de 26 questões (baseadas nos quadros 1 e 2). Essas entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas para encontrar-se uma interface entre o referencial teórico e a realidade pesquisada, que talvez não estivessem ao alcance do questionário (BAUER e GASKELL, 2004).

4.1. Breve descrição das unidades de análise

Todas as informações presentes neste item referem-se ao período da pesquisa (segundo semestre de 2005).

4.1.1. Rede Central Mais

A Rede Central Mais é composta por 37 associados num total de 39 lojas. A organização, uma sociedade civil sem fins lucrativos, foi fundada em 9 de dezembro de 1996, com o nome de Associação Central de Supermercados. A iniciativa partiu de 13 empreendedores que se uniram com o objetivo de trabalhar em conjunto para buscar melhores negociações com fornecedores e a mídia. Em 10 de agosto de 2004 ocorreu a fusão da Central Supermercados com a Rede Mais, e adotaram-se, a partir daí, o nome e as configurações atuais. Essa organização tem como missão, segundo os entrevistados,

- “buscar junto aos fornecedores as melhores negociações, em preço e qualidade, proporcionar o crescimento através de ação em conjunto e manter o grupo informado com relação à concorrência e órgãos governamentais, alcançando a satisfação pessoal e profissional de cada integrante”.

A Rede Central Mais tem como estratégia conseguir os melhores preços, pela compra centralizada, respeitando as demandas do mercado, e pela forte divulgação de promoções na mídia televisiva em horário nobre.

4.1.2. Rede Unimercados

A Rede Unimercados é composta por 19 associados num total de 20 lojas. A organização foi fundada em 28 de agosto de 2000, pela iniciativa de quatro amigos que possuíam pequenos mercados. A ideia inicial foi de criar uma associação para conseguir maior poder de barganha ante os fornecedores para poder competir com supermercados concorrentes que já haviam adotado a estratégia de redes empresariais, formando a Rede Unimercados. Essa rede empresarial tem como missão fundamental, conforme os entrevistados,

- “unir forças para ter poder de negociação na compra de produtos e assim oferecer melhores preços aos seus clientes”.

Para alcançar esse intento, a Rede Unimercados tem adotado como principal estratégia pesquisar várias empresas fornecedoras, buscando negociar maiores volumes de mercadorias e prazos de pagamento.

5. RESULTADOS

As relações transacionais em termos de trocas de valor foram avaliadas com base nas possibilidades de vantagens competitivas na cadeia de valor. Para tanto, o fator troca de valor consolidou as variáveis: infraestrutura e tecnologias; aquisições; produtos, processos e serviços; e relações com clientes. Essas variáveis, apresentadas nos gráficos 1 e 2, demonstram a percepção dos empresários associados quanto à relevância delas para seu negócio.

No gráfico 1, o resultado médio da variável infraestrutura e tecnologias advém das questões: facilidade na aquisição de equipamentos e tecnologias, facilidade de acesso a serviços jurídicos, contábeis e técnicos, facilidade para recrutar, selecionar e treinar pessoal e facilidade de acesso a informações sobre o negócio. O resultado médio da variável aquisições, por sua vez, consolidou os índices das questões: maior facilidade a acesso a fornecedores, aumento da variedade de produtos ofertados, melhores condições de negociação com fornecedores e aumento no volume de compras.

Comparando-se os resultados médios, percebe-se que os empresários associados na Rede Central Mais (53,4%) consideram as evidências de infraestrutura e tecnologias mais sig-

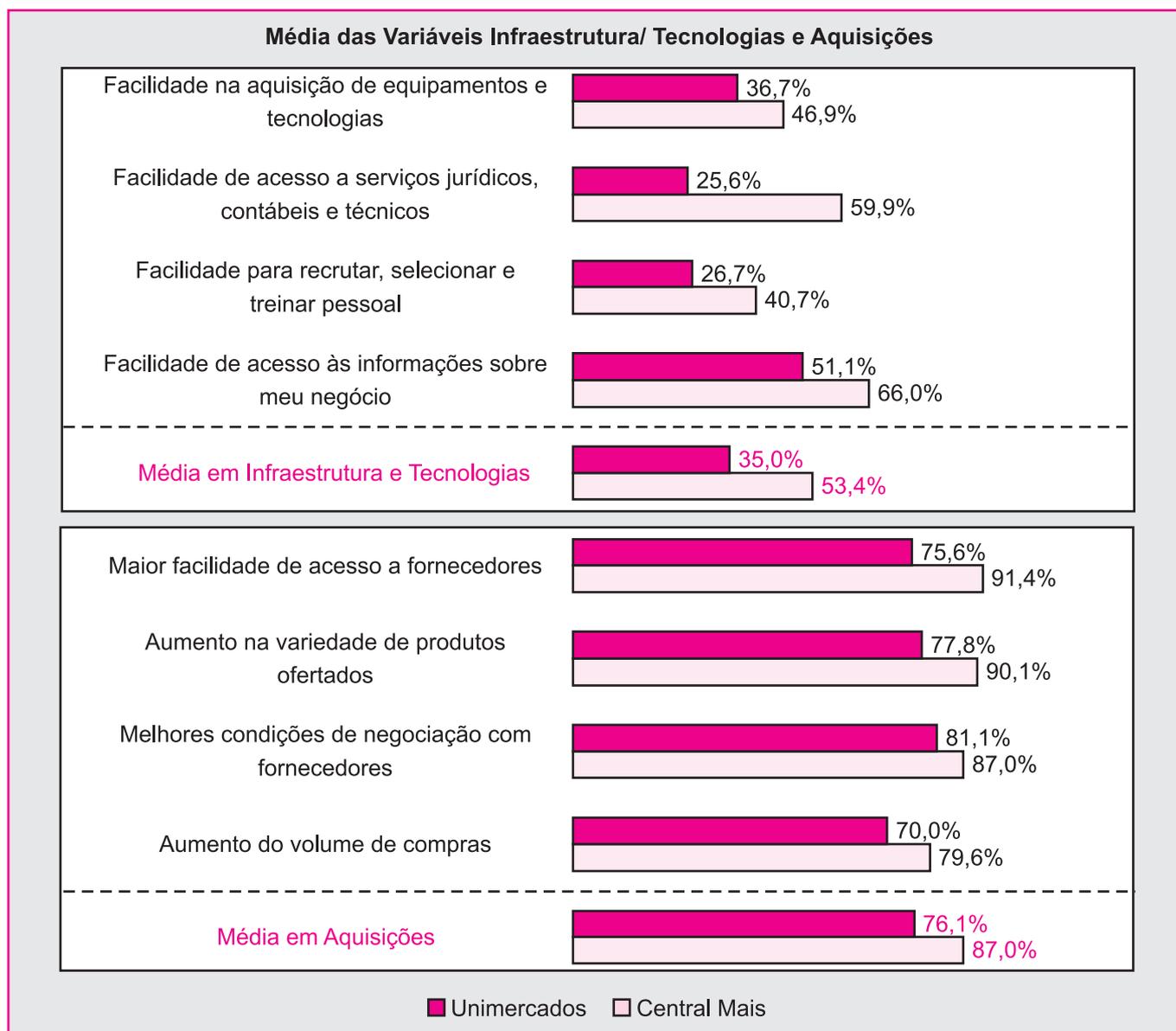


Gráfico 1: Comparativo das Variáveis Infraestrutura/Tecnologias e Aquisições

nificativas que os da Rede Unimercados (35,0%). A evidência que mais contribui para essa diferença é a facilidade de acesso a serviços jurídicos, contábeis e técnicos, em que a Rede Central Mais alcançou um índice de 59,9%, ao passo que a rede Unimercados obteve 25,6%, corroborando as informações das entrevistas, apresentadas no quadro 3.

Analisando-se os resultados da variável aquisições, percebe-se que são mais significativas para o associado da Rede Central Mais (87,0%) em relação à Rede Unimercados (76,1%). Esses resultados demonstram que a Rede Central Mais tem conseguido explorar mais as possibilidades dos fornecedores, pois, conforme relatos das entrevistas, a rede tem adquirido praticamente 70% da linha de produtos de mercado conjuntamente, o

que se reflete em maior significância para seus associados, em relação à Rede Unimercados, apesar de esta também ter índices mais significativos nesta variável. É importante salientar que os elevados índices obtidos na variável aquisições refletem bem a estratégia adotada pelas duas redes, que consiste em buscar melhores produtos, preços e prazos junto aos fornecedores, e vão ao encontro das proposições de Porter (1989) e Casarotto e Pires (2001).

No gráfico 2 são apresentados os resultados médios obtidos com as variáveis produtos/processos/serviços e relações com clientes. A primeira variável foi mensurada pelas questões: evidências na redução de custos de estoque, programa de qualidade conjunto, redução dos custos dos processos internos e

Quadro 3

Evidências de Troca de Valor nas Redes Central Mais e Unimerçados

Aspectos Analisados nas Redes Empresariais (Troca de Valor)	Evidências Encontradas	
	Rede Central Mais	Rede Unimerçados
Infraestrutura e Tecnologias		
Aquisição de equipamentos (máquinas, balcões) e tecnologias (sistemas, Internet e computadores) de forma conjunta	<ul style="list-style-type: none"> Em 2002, compra conjunta de equipamentos (balcões e computadores). Em 2005, projeto para sistema de Internet privada. 	<ul style="list-style-type: none"> Sem evidências.
Contratação de serviços como contábeis, jurídicos, consultorias e técnicos	<ul style="list-style-type: none"> Dispõe de consultor jurídico. Dispõe de serviço de contabilidade. Proporciona palestras técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Sem evidências.
Atividades como recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos de forma conjunta	<ul style="list-style-type: none"> Sem evidências. 	<ul style="list-style-type: none"> Sem evidências.
Disponibilidade de meios de comunicação (Internet, fax, telefone) utilizados para o acesso a informações entre os sócios	<ul style="list-style-type: none"> E-mail, mensagens instantâneas, fax e telefone. 	<ul style="list-style-type: none"> Fax e telefone.
Aquisições Conjuntas		
Ampliação do acesso a fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> Na formação da rede. Posterior redução de fornecedores devido à seleção e à formação de parcerias. 	<ul style="list-style-type: none"> A partir da profissionalização da área de compras.
Melhor variedade de produtos	<ul style="list-style-type: none"> Apresenta maior variedade nas gôndolas. 	<ul style="list-style-type: none"> Apresenta maior variedade nas gôndolas.
Condições de negociação junto a fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> Sim, com resultados positivos nas negociações de preço, prazo e entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> Sim, com resultados positivos nas negociações de preço, prazo e entrega.
Aumento do volume de compras	<ul style="list-style-type: none"> Sim, percebe-se o incremento no volume de compras, porém não mensurado pela rede. 	<ul style="list-style-type: none"> Sim, percebe-se o incremento no volume de compras, porém não mensurado pela rede.
Produtos, Processos e Serviços		
Compartilhamento dos custos de estoque	<ul style="list-style-type: none"> Sim, por meio da central de distribuição em parte dos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> Não. Ocorre apenas um estoque de trânsito na central de compras.
Programa de qualidade conjunto	<ul style="list-style-type: none"> Em 2003, por meio do Sebrae. 	<ul style="list-style-type: none"> Sem evidências.
Ações conjuntas para redução de custos dos processos internos	<ul style="list-style-type: none"> Sem evidências. 	<ul style="list-style-type: none"> Sem evidências.
Existe serviço de entrega ao cliente de maneira conjunta	<ul style="list-style-type: none"> Sem evidências. 	<ul style="list-style-type: none"> Sem evidências.
Relações com Clientes		
A rede usa marca compartilhada	<ul style="list-style-type: none"> Todos utilizam a marca da rede. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos utilizam a marca da rede.
Ocorre pesquisa de mercado conjunta	<ul style="list-style-type: none"> Sim. 	<ul style="list-style-type: none"> Sem evidências.
A publicidade e a propaganda (televisão, rádio, folders etc.) ocorrem de maneira conjunta	<ul style="list-style-type: none"> Sim, mídia televisiva e folder. 	<ul style="list-style-type: none"> Sim, mídia televisiva.
Ocorre a busca de novas formas de pagamento para clientes (cartões, convênios etc.) de forma conjunta	<ul style="list-style-type: none"> Sim, por meio de convênios e do cartão de compras disponibilizado aos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Sem evidências.

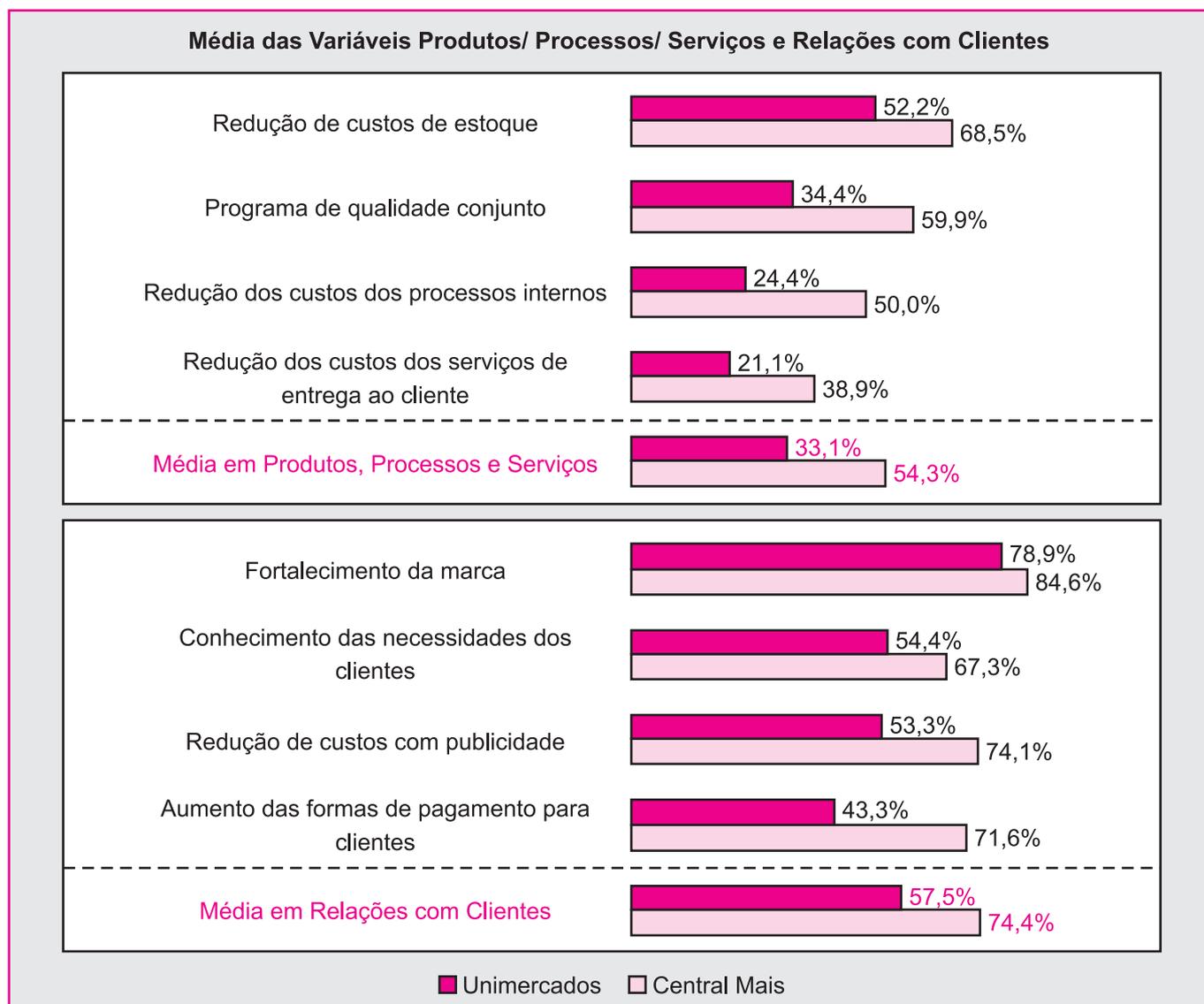


Gráfico 2: Comparativo das Variáveis Produtos/Processos/Serviços e Relações com Clientes

dos serviços de entrega ao cliente. Já na variável relações com clientes, a métrica vem das questões: fortalecimento da marca, conhecimento das necessidades dos clientes, redução de custos com publicidade e aumento das formas de pagamento para clientes.

Na variável produtos/processos/serviços, evidencia-se que na Rede Central Mais ocorreram resultados mais significativos (54,3%), enquanto a Rede Unimercados apresentou resultados pouco significativos (33,1%). Esses valores são confirmados pela existência de um programa de qualidade conjunto e de uma central de distribuição na primeira rede, conforme relatos das entrevistas (quadro 3).

Na variável relações com clientes (gráfico 2), a questão fortalecimento da marca é a evidência mais bem explorada por ambas as redes, resultado ratificado nas entrevistas (quadro 3).

Contudo, a ampliação das formas de pagamento para clientes foi a evidência que apresentou maior discrepância entre as redes, explicada por uma rede possuir cartão de compras, no caso a Rede Central Mais, enquanto a Rede Unimercados não explora essa possibilidade. A redução de custos com publicidade e conhecimento das necessidades dos clientes são evidências que estão sendo mais bem exploradas pela Rede Central Mais, de acordo com os resultados.

Avaliando a criação de valor no gráfico 3, a variável melhorias resultou da média das questões: melhorias nas habilidades de administrar recursos e pessoas, melhorias de produtos, processos e serviços, melhorias no ambiente de loja e melhorias da imagem da empresa junto ao cliente. As questões que compuseram o índice médio da variável inovações são as seguintes: mudanças na maneira de pensar e organizar o trabalho,

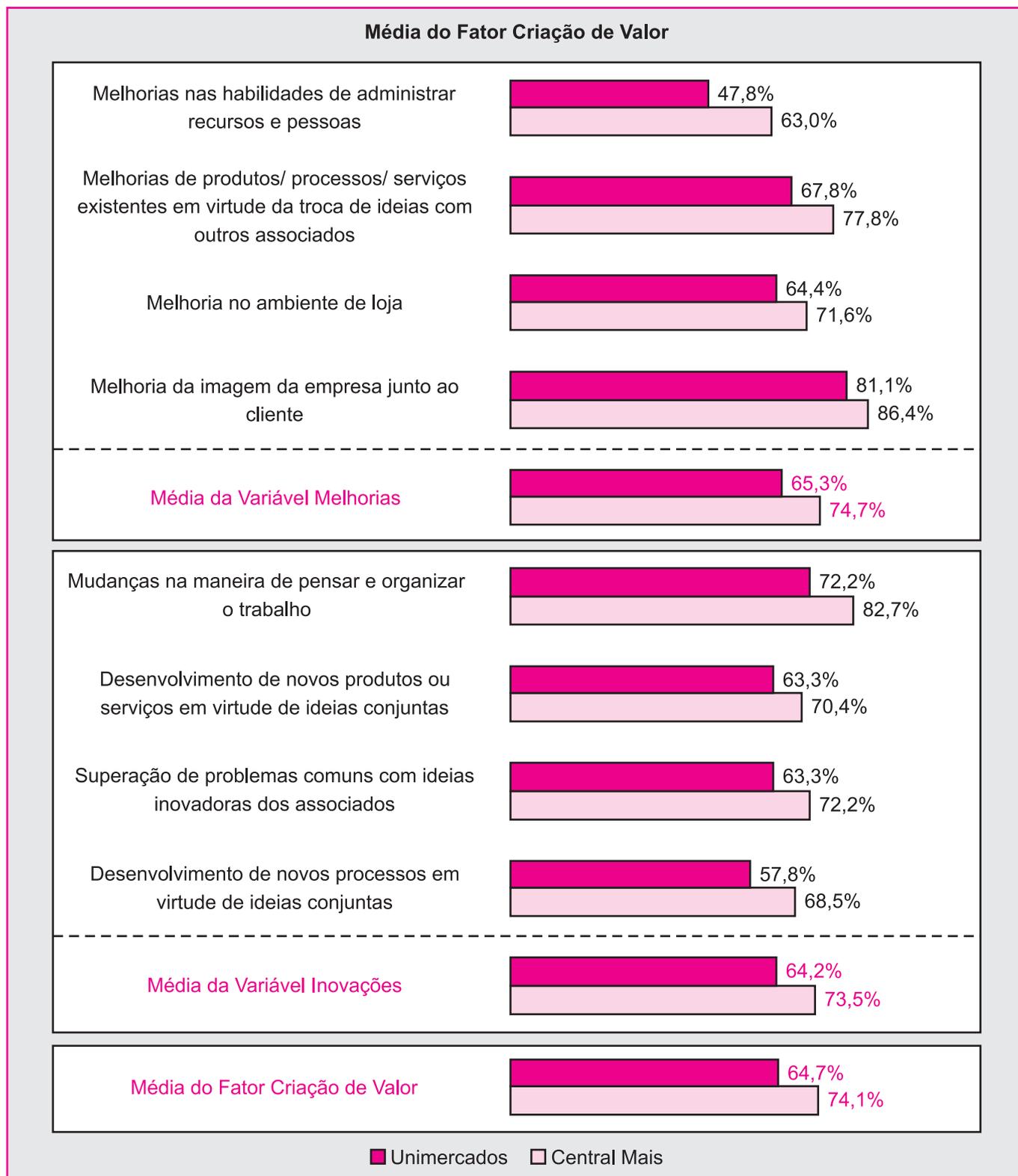


Gráfico 3: Comparativo do Fator Criação de Valor

desenvolvimento de novos produtos ou serviços em virtude de ideias conjuntas, superação de problemas comuns com ideias

inovadoras dos gestores e desenvolvimento de novos processos em virtude de ideias conjuntas.

Comparando-se os resultados da variável melhorias, observa-se que para ambas as redes a melhoria da imagem da empresa junto ao cliente consiste na evidência percebida com mais resultados para os gestores (Central Mais, 86,4%, e Unimercados, 81,1%), seguida das melhorias nos produtos, processos e serviços em virtude de trocas de ideias com outros sócios (Central Mais, 77,8%, e Unimercados, 67,8%).

Esses resultados corroboraram as opiniões expressas nas entrevistas, destacando-se melhorias no atendimento aos clientes, melhorias das fachadas das lojas e uso de *layout* padronizado, levando o associado à profissionalização do negócio (quadro 3). Essas evidências caracterizam aspectos da aprendizagem de laço simples (EASTERBY-SMITH e ARAÚJO, 2001) e corroboram apontamentos de Hamel, Doz e Prahalad (1989) e Human e Provan (1997).

Analisando-se a variável inovações, o índice médio obtido pela Rede Central Mais foi de 73,5% e o da Rede Unimercados,

de 64,2%. Verificam-se inovações centradas nas mudanças na maneira de pensar e organizar o trabalho, o que, conforme consta no quadro 4, ocorre no sentido de atitudes empreendedoras dos gestores da Rede Central Mais. Já na Rede Unimercados esse aspecto existe apenas na percepção da direção da rede, porém sem evidências concretas. A Rede Central Mais desenvolveu, ainda, inovações para seus associados: cartão de fidelização e oferta de palestras técnicas. Já a Rede Unimercados destacou-se na venda de espaço nas gôndolas das lojas e de espaço publicitário nas sacolas. Nesse sentido, as inovações observadas caracterizam aprendizagens de laço duplo (EASTERBY-SMITH e ARAÚJO, 2001), apresentando mudanças de pensamento (HUMAN e PROVAN, 1997) e superação de problemas com ideias conjuntas (DYER e SINGH, 1998).

Nota-se ainda que, calculando a média geral dos fatores troca e criação de valor, a Rede Central Mais alcançou 67,3% e 74,1%, respectivamente; e a Rede Unimercados, 50,4% e

Quadro 4

Evidências de Criação de Valor nas Redes Central Mais e Unimercados

Aspectos Analisados nas Redes Empresariais (Criação de Valor)	Evidências Encontradas	
	Rede Central Mais	Rede Unimercados
Melhorias		
Melhorias nas habilidades de administrar recursos e pessoas, com troca de especialidades e ideias entre os sócios da rede	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente a diretoria. • Entre os demais gestores percebe-se maior profissionalização do negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Percebe-se um aprendizado coletivo em virtude das reuniões semanais.
Melhorias de produtos/processos/serviços ou outra atividade de valor em virtude do compartilhamento de ideias entre sócios	<ul style="list-style-type: none"> • Nas atividades de contabilidade. • No atendimento ao cliente no caixa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor atendimento aos clientes. • Melhorias nos processos de aquisição e logística junto aos fornecedores de carnes e verduras.
Melhoria nos ambientes de loja e imagem junto aos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção de <i>layout</i> padronizado. • Reformas nas fachadas das lojas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de balcões e gôndolas. • Adoção de <i>layout</i> padronizado e melhor iluminação nas lojas.
Inovações		
Mudanças na maneira de pensar e organizar o trabalho, com a atuação em rede	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção de atitudes empreendedoras, principalmente de lojas em Santa Maria, cidade sede. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe na percepção da diretoria, mas sem evidências.
Desenvolvimento conjunto de novos produtos ou serviços em virtude de ideias conjuntas	<ul style="list-style-type: none"> • Cartão de fidelização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem evidências.
Superação de problemas comuns com ideias inovadoras	<ul style="list-style-type: none"> • Agregação de palestras técnicas às assembleias da rede. 	<ul style="list-style-type: none"> • Venda de espaço nas gôndolas das lojas e de espaço publicitário nas sacolas.
Desenvolvimento de novos processos em virtude de ideias conjuntas	<ul style="list-style-type: none"> • Sem evidências. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem evidências.

64,7%, respectivamente. Esses índices médios confrontados com as evidências dos quadros 3 e 4 revelam que, na percepção dos empresários associados, a criação de valor tem mais relevância para seu negócio. No entanto, as evidências de ações consistentes encontram-se nas variáveis do fator troca de valor. Essa informação pode estar indicando a existência de um ambiente de intensa aprendizagem (POWELL, 1990; DYER e SINGH, 1998) pouco explorado em ambas as redes. Faz-se necessário, então, pensar o planejamento de ações que aproveitem esse ambiente.

A análise das entrevistas objetivou ratificar as evidências de troca e criação de valor, encontradas pelo questionário. Em síntese, nas trocas de valor, observa-se que se enfatizam relações com fornecedores e clientes em detrimento dos aspectos voltados ao compartilhamento de custo na aquisição de infraestrutura e tecnologias e compartilhamento de produção, processos e serviços. Nos aspectos da criação de valor, consegue-se perceber o ambiente de aprendizado que tem envolvido gestores de ambas as redes, todavia as melhorias em imagem, ambiente e habilidades administrativas são mais evidentes do que possíveis inovações.

6. IMPLICAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta no presente estudo foi investigar como as possibilidades competitivas advindas da estratégia de redes empresariais, em termos de trocas e criação de valor, estão sendo exploradas pelas empresas envolvidas e pela rede como um todo. Para tanto, o estudo foi realizado em duas redes de empresas do setor do varejo alimentício, localizadas na região central do estado do Rio Grande do Sul, a fim de encontrar evidências comparativas. Os principais resultados encontrados demonstram que a estratégia de redes no setor do varejo de alimentos pode contribuir em outros fatores que vão além das aquisições, razão maior das antigas centrais de compras. Em outras palavras, existem possibilidades significativas a serem exploradas pelas empresas que atuam em redes horizontais no varejo de alimentos, que podem contribuir para que posições mais vantajosas sejam alcançadas.

Contudo, os resultados encontrados em termos de troca de valor nas duas redes empresariais apontam que os componentes da cadeia de valor de maior significância para o empresário foram aquisições e relações com clientes, característica do setor varejista. Em termos de aquisições, as trocas de valor caracterizaram-se por: ampliação ao acesso a fornecedores por meio de compra conjunta; maior variedade de produtos ofertados; melhores condições de negociação junto aos fornecedores. Em termos de relações com clientes, as trocas de valor caracterizaram-se por: uso de marca compartilhada; publicidade e propaganda conjunta. Ainda, a Rede Central Mais consegue explorar outras possibilidades de troca de valor em termos de infraestrutura e tecnologias, e produtos, processos e serviços: compra de equipamentos e tecnologia conjunta; contratação de

serviços jurídicos, contábeis e de consultoria; compartilhamento dos custos de estoque para alguns produtos; programa de qualidade conjunto; e novas formas de pagamento para clientes por meio de convênios e cartão de compras. No aspecto criação de valor, em termos de melhorias, evidenciaram-se, em ambas as redes: melhorias nas habilidades de administrar recursos e pessoas; melhorias em processos contábeis, atendimento ao cliente, aquisição e logística com fornecedores (esses dois últimos na Rede Unimercados) e melhoria no ambiente geral das lojas. Em termos de inovações, destacaram-se: atitudes mais empreendedoras dos gestores que compõem as redes e superação de problemas comuns a partir de ideias dos empresários associados.

A criação de valor revelou-se tão significativa quanto a troca de valor (maioria dos índices acima de 50%), demonstrando que o empresário percebe o alto nível de aprendizagem que permeia o ambiente dessas redes empresariais. No entanto, poucas evidências foram encontradas que justifiquem ou confirmem a exploração do ambiente de criação de valor percebido pelos empresários, conforme as evidências encontradas nas observações e entrevistas. Percebe-se ainda que ações concretas ocorrem somente nas relações de troca de valor, enquanto a criação de valor ocorre sem planejamento, o que tende a levar as redes estudadas a margens cada vez menores. Isso significa dizer que as duas redes poderiam realizar ações mais eficazes na criação de valor, explorando efetivamente essas possibilidades de aprendizado, melhorias e inovações, características das redes empresariais. A busca por criação de valor poderá assegurar a essas empresas uma posição sustentável no longo prazo. Para isso é importante desenvolver planos para aproveitar o ambiente de intensa troca de informações entre os gestores e, ainda, alimentar esse ambiente com novos conhecimentos, a exemplo do que já faz a Rede Central Mais, com as palestras técnicas. Superar a visão individualista tradicional e moldar-se culturalmente para a aprendizagem coletiva são desafios novos para os empresários.

Apesar de o estudo não permitir generalizações, podem-se destacar algumas implicações para os gestores de redes horizontais do varejo de alimentos e para os empresários nelas associados. Gestores das redes e empresários associados precisam reconhecer que buscar somente a economia de custos é insuficiente dentro de um contexto competitivo de margens reduzidas e em que os clientes por vezes procuram comprar apenas o que está na promoção do tabloide. É necessário perceber que os benefícios da estratégia de rede vão além da proposta da antiga central de compras. Nesse sentido, os gestores da rede possuem papel importante para criar condições para que os empresários associados possam interagir, trocar experiências, aprender e levar esse aprendizado para sua empresa. Por outro lado, os empresários associados precisam reconhecer que sua participação efetiva na rede vai além das mensalidades em dia, ou seja, que a força da estratégia de rede não está nos nós da rede, mas nas inter-relações desses nós.

Como contribuição teórica, acredita-se que as redes horizontais do varejo de alimentos apresentam possibilidades estratégicas tanto nos aspectos de troca de valor, compartilhando custos, como nos aspectos de criação de valor, compartilhando conhecimento. Especificamente, a estratégia de redes empresariais no varejo de alimentos supera a ideia das centrais de compras, pois amplia as possibilidades competitivas no nível da cadeia de valores, permitindo benefícios nos diversos elos. Contudo, apesar dessas vantagens, o compartilhamento de custos na cadeia de valor pode gerar van-

tagens competitivas momentâneas ou de curto prazo. É nas possibilidades de compartilhar conhecimento que a rede pode trazer as maiores e mais duradouras vantagens, pois, por meio do conhecimento, oportunidades de melhoria e inovações podem aparecer e tornar-se diferenciais competitivos duradouros. Para futuras pesquisas, sugere-se que, primeiro, elas possam ampliar a amostra, já que o estudo baseou-se em apenas duas redes empresariais; segundo, que possam explorar mais as possibilidades e dificuldades da criação de valor em redes empresariais. ◆

REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas/Fundação Vanzolini, 2000.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). 3º Ranking das centrais de compras. *SuperHiper*, São Paulo, n.30, p.8-17, nov. 2003.
- BALDI, M.; LOPES, F.D. Rede: forma híbrida ou nova forma? *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Rio de Janeiro, v.1 n.3, p.32-48, out./dez. 2002.
- BALESTRIN, A. *A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais*. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, 2005.
- BALESTRIN, A.; ARBAGE, A.P. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAE-e)*, São Paulo, v.6, n.1, jan./jul. 2007.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.8, edição especial, p.203-227, 2004.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M.; FAYARD, P. Ampliação interorganizacional do conhecimento: o caso das redes de cooperação. *READ*, ed.43, v.11, n.1, p.1-25, jan./fev. 2005.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: proposição de um esquema conceitual. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v.8, n.4, p.153-177, out./dez. 2007.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. *Organizações e Sociedade*, Salvador, v.17, n.53, p.311-330, abr./jun. 2010.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.R.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.14, n.3, p.458-477, maio/jun. 2010.
- BAUER, M.W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BOEHE, D.M.; SILVA, K.M.; ZAWISLAK, P.A. Rumo a uma estratégia de redes de PMEs. *Organizações e Sociedade*, Salvador, v.1, n.30, p.147-156, maio/ago. 2004.
- BORGATTI, S.P.; FOSTER, P.C. The network paradigm in organizational research: a review and typology. *Journal of Management*, Orlando, v.29, n.6, p.991-1013, Dec. 2003.
- CÂNDIDO, G.A. A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. *READ*, ed.28, v.8, n.4, p.1-17, jul./ago. 2002.
- CÂNDIDO, G.A.; ABREU, A.F.; GOEDERT, A.R.; JUNGES, I. Metodologia para formação de redes de inovação entre pequenas e médias empresas. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 21., 2000, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2000.
- CASAROTTO, N.F.; PIRES, L.H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DAGNINO, G.B.; PADULA, G. Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In: EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT – INNOVATIVE RESEARCH IN MANAGEMENT, 2., Stockholm, 2002. *Proceedings...* Stockholm, 2002.
- DAS, T.K.; TENG, B. Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*, Gothenbourg, v.19, n.3, p.279-308, Sept. 2003.
- DOTTO, D.M.R.; WITTMANN, M.L. O desenvolvimento regional e a cooperação empresarial. In: OLIVEIRA, V.F. (Org.). *Redes produtivas para o desenvolvimento regional*. Ouro Preto: Abepro, 2004. p.41-59.

- DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, Chicago, v.23, n.4, p.670-679, Oct. 1998.
- EASTERBY-SMITH, M.; ARAÚJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, A.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001. p.15-34.
- ESTIVALETE, V.F.B.; PEDROZO, E.A.; CRUZ, L.B. The learning process in interorganizational relationships. *Brazilian Administration Review*, Curitiba, v.5, n.4, p. 319-331, Oct./Dec. 2008.
- FERREIRA JÚNIOR, I.; TEIXEIRA, R.M. Redes de pequenas empresas: a aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v.8, n.3, p.128-152 jul./set. 2007.
- FRAGA, A.P. *Varejo alimentício: um estudo de caso de fatores competitivos de uma rede de pequenos e médios supermercados*. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil, 2004.
- GARCIA, C.Q.; VELASCO, C.A.B. Co-opetition and performance: evidence from European biotechnology industry. In: THE EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT – INNOVATIVE RESEARCH IN MANAGEMENT, 2., Stockholm, 2002. *Proceedings...* Stockholm, 2002.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C.A.; MORAN, P. A new manifesto for management. *Sloan Management Review*, Cambridge, v.40, n.3, p.9-20, Spring 1999.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, Chicago, v.91, n.3, p.481-510, Nov. 1985.
- GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.19, n.4. p.293-317, Apr. 1998.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.21 (Special Issue), p.203-215, Mar. 2000.
- HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAMEL, G.; DOZ, Y.L.; PRAHALAD, C.K. Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, Boston, v.67, n.1, p.133-139, Jan./Feb. 1989.
- HOFFMAN, N.P. An examination of the “sustainable competitive advantage” concept: past, present, and future. *Academy of Marketing Science Review*, Alabama: University of Alabama, 2000. Disponível em: <www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2004.
- HUMAN, S.E.; PROVAN, K.G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, Chicago, v.40, n.2, p.368-403, Apr. 1997.
- JARILLO, J.C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.9, n.1, p.31-41, Jan./Feb. 1988.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- LAGEMANN, L. *Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas*. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, 2004.
- LAZZARINI, S.G. The transition from alliance networks to multilateral alliances in the global airline industry. *Brazilian Administration Review*, Curitiba, v.5, n.1, p.19-36, Jan./Mar. 2008.
- LIMA FILHO, D.O.; MAIA, F.S.; SPROESSER, R.L.; MORAES, F.; MORAES, R. Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepções dos associados. *Gestão & Produção*, São Carlos, v.13, n.2, p.311-324, maio/ago. 2006. [<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X20060002000/2>]
- LIPNACK, J.; STAMPS, J. *Rede de informações*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LIVATO, M.; DE BENEDICTO, G.C. Redes de cooperação no varejo: um estudo teórico-empírico em centrais de negócios supermercadistas no estado de São Paulo. *BASE*, São Leopoldo, v.7, n.3, p.221-232, jul./ago./set. 2010.
- LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MACHADO R.A. *Redes empresariais: um estudo de competitividade de uma rede varejista de alimentos do Rio Grande do Sul*. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil, 2004.
- MARCHI, J.J.; WITTMANN, M.L. Redes de empresas: uma análise das relações entre fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo. *READ*, Porto Alegre, ed.60, v.14, n.2, maio/jun. 2008.

- MATTAR, F.N. *Pesquisas de marketing*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLAVE, M.E.L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia e competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & Produção*, São Carlos, v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001.
- OLIVEIRA, V.M.; CÂNDIDO, G.A. As contribuições dos conceitos e modelos de redes organizacionais no setor varejista: um estudo exploratório em pequenos supermercados no estado da Paraíba. *READ*, Porto Alegre, ed.64, v.15, n.3, set./out. 2009.
- OLVE, N.G.; ROY, J.; WETTER, M. *Condutores da performance: um guia prático para o uso do balance scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PEREIRA, B.A.D. *Estruturação de relacionamentos horizontais em rede*. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, 2005.
- PITASSI, C.; MACEDO-SOARES, T.D.L.V.A. Redes estratégicas virtuais: fatores críticos de sucesso. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.7, edição especial, p.75-99, 2003.
- PODOLNY, J.M.; PAGE, K.L. Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, Palo Alto, v.24, n.1, p.57-76, Aug. 1998.
- PORTER, M.E. *Vantagem competitiva*. 11.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- POWELL, W.W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organization Behavior*, Berkeley, v.12, n.1, p.295-336, 1990.
- PROVAN, K.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, Orlando, v.33, n.3, p.479-516, June 2007.
- PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Kansas, v.18, n.2, p.229-252, Aug. 2007.
- SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O.M.S. Posicionamento estrutural e relacional em redes de empresas: uma análise do consórcio modular da indústria automobilística. *Gestão & Produção*, São Carlos, v.16, n.4, p.598-611, dez. 2009.
- SHERER, S.A. Critical success factors for manufacturing networks as perceived by network coordinators. *Journal of Small Business Management*, Washington, v.41, n.4, p.321-345, Sept. 2003.
- SILVA, G.M.; EMMENDOERFER, M.L. Contribuições do neoinstitucionalismo da ciência política para os estudos de redes organizacionais. *BASE*, São Leopoldo, v.6, n.3, p.218-229, set./out. 2009.
- TEIXEIRA, F. (Org.). *Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação*. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.
- THORELLI, H.B. Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.7, n.1, p.37-51, Jan./Feb. 1986.
- VALE, G.M.V.; AMÂNCIO, R.; LIMA, J.B. Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.41, n.2, p.136-146, abr./maio/jun. 2006.
- VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.12, n.4, p.1043-1069, out./dez. 2008.
- VERSCHOORE FILHO, J.R.S. O Programa Redes de Cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento socioeconômico. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 8., 2003, Panamá. *Anais...* Panamá, 2003.
- WANG, Y.; AHMED, P.K.; WORRALL, L. Understanding inter-firm network: a theoretical review. *Management Concepts and Philosophy*, Geneve, v.1, n.1, p.73-98, Jan. 2004.
- WEGNER, D.; MISOCKSKY, M.C. Avaliação de desempenho de redes de pequenas empresas: contribuições da abordagem da produção de sentido. *Organizações e Sociedade*, Salvador, v.17, n.53, p.345-361, abr./jun. 2010.
- WEGNER, D.; PADULA, A.D. Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.45, n.3, p.221-237, jul./ago./set. 2010.
- WILLIAMSON, O. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, O.E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v.36, n.2, p.269-296, June 1991.

ABSTRACT

Interchange and value creation: competitive possibilities derived from network strategy

The sharing of costs and of knowledge, reflected in this paper as interchange and creation of value, was studied in two corporate food retail networks in the central area of Rio Grande do Sul state. The objective was to investigate whether the competitive possibilities that are due to a network strategy are being exploited by the managers of the associated companies. The research was conducted using the case study method, for which the data was collected through *in loco* visits involving interviews with the main executives of the networks and questionnaires for the managers of the associated companies. The results indicate that both groups explore with greater emphasis the possibilities of value interchange, especially in the joint relations of acquisition and customer relations, to the detriment of the other components of the value network. On the other hand, in terms of creating value, the research found that there is a strong learning environment in both networks. However, difficulties hindered the actual creation of value through deliberate actions.

Keywords: business networks, value interchange, value creation.

RESUMEN

Intercambio y creación de valor: posibilidades competitivas derivadas de la estrategia de redes

El compartir costos y conocimientos, traducido en este trabajo como intercambio y creación de valor, fue objeto de este estudio en dos redes empresariales del comercio minorista alimenticio, ubicadas en la región central del estado de Rio Grande do Sul. Se investigó si dichas posibilidades competitivas, provenientes de la estrategia de red, son exploradas por los gestores de las empresas asociadas. Se utilizó en la investigación el método de estudio de caso y la recolección de datos se procesó por medio de visitas *in loco*, acompañadas de entrevistas a los principales ejecutivos de las redes y de cuestionarios aplicados a los directivos de las empresas asociadas. Como resultado se pudo observar que ambas exploran con mayor énfasis las posibilidades de intercambio de valor, especialmente en las relaciones conjuntas de adquisición y relación con clientes, en detrimento de otros componentes de la cadena de valor. Asimismo, en términos de creación de valor, se constató que existe un ambiente de intenso aprendizaje en ambas redes, sin embargo, se evidenciaron dificultades en efectivizarse la creación de valor con acciones conscientes.

Palabras clave: redes de empresas, intercambio de valor, creación de valor.

inspiração

**A administração eficaz
concretiza-se em ações,
mas começa com ideias.**

A Rausp está voltada à disseminação de pesquisas e ideias que agreguem valor ao trabalho de acadêmicos e praticantes de Administração.

Assine a Rausp

*Para informações ligue
(11) 3091-5922 ou 3818-4002
e-mail: rausp@usp.br*

www.rausp.usp.br