

## REDES DE EMPRESAS: UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE FATORES SÓCIO-COMPORTAMENTAIS E DESEMPENHO COMPETITIVO

**Jamur Johnas Marchi**

E-mail: [jamurj@yahoo.com.br](mailto:jamurj@yahoo.com.br)

UFPel/Unipampa/RS/Brasil

**Milton Luiz Wittmann**

E-mail: [wittmann@profwittmann.com](mailto:wittmann@profwittmann.com)

UFMS/RS/Brasil

### RESUMO

Em meio à complexidade do contexto concorrencial, as redes de empresas têm emergido como uma alternativa interorganizacional para a melhoria da competitividade empresarial, cujo desempenho é inerente às relações com fatores sócio-comportamentais, tema deste artigo. Estas relações foram avaliadas em duas redes de supermercados, a Central Mais composta por 33 empresas e a rede Unimercados composta por 17 empresas. A pesquisa possibilitou análises de troca e criação de valor e incrementos financeiros e estruturais, relacionando-os com quatro fatores sócio-comportamentais identificados na literatura como: comprometimento, confiança, cooperação e conexões sociais. A análise dos resultados permitiu verificar que a dualidade da coopetição permeia as relações nas redes estudadas, revelando a necessidade de uma visão de interdependência. Relativo às redes de supermercados, verificou-se que a Central Mais não está conseguindo converter seus melhores índices nos fatores de troca e criação de valor em incremento financeiro para seus associados devido aos baixos índices de engajamento destes, que possuem menor envolvimento, por não conseguir visualizar possíveis vantagens dessa relação. Na rede Unimercados, paradoxalmente, a coesão interna pode estar limitando o seu crescimento em termos de troca e criação de valor e inibindo a busca por conexões externas. Estas análises não têm a pretensão de serem conclusivas, preferindo situar-se no plano reflexivo, servindo de subsídio para futuras pesquisas neste campo.

**Palavras-chave:** redes, coopetição, desempenho competitivo, fatores sócio-comportamentais.

### ABSTRACT

Among the complexity of the competitive context, the networks of companies have been emerging as an interorganizational alternative for the improvement of the enterprise competitiveness, whose performance is inherent to the relations with socio-behavioral factors, which is subject of this article. These relations had been evaluated in two supermarkets' networks, the Central Mais network which comprises 33 companies and the Unimercados network which is made up of 17 companies. The research enabled analyses of exchange and creation of value and financial and structural increment, relating them to four socio-behavioral factors identified in the literature as: commitment, trust, cooperation and social connections. The analysis of the results made it possible to verify that the dualism of the coopetition permeate the relations in the studied networks, revealing the need of an interdependence vision. Relating to the supermarkets' networks, it was verified that the Central Mais network

is not managing to convert its best exchange and creation of value factors indices into financial increments to its associates due to low participation rate of its associates, for not being so committed as well as not being able to visualize possible advantages of this relation. In the Unimercados network, paradoxically, the internal cohesion may be limiting its growth in terms of exchange and creation of value and inhibiting the search for external connections. These analyses do not aim to be conclusive, however, they tend to be in a reflective plan, working as subsidy for future researches in this field.

**Key-words:** networks, coopetition, competitive performance, social and behavior factors.

## 1 Introdução

Superar a visão individualista de negócio baseada nas relações de barganha e oportunismo e alcançar uma visão cooperativa, envolvendo mudanças culturais, sociais e comportamentais em relacionamentos empresariais consistem em desafios a serem vencidos. Aspectos sócio-comportamentais na literatura científica, principalmente nos campos da sociologia e economia, têm revelado que grupos, comunidades ou mesmo países que estão conseguindo explorar oportunidades econômicas ao seu alcance e, por conseqüência, melhorar sua competitividade, têm por característica a capacidade das pessoas trabalharem de forma cooperativa buscando objetivos comuns (FUKUYAMA, 1996; PUTNAM, 2002). Estes mesmos autores enfatizam que as relações e as atitudes comportamentais nos grupos sociais, como confiança e comprometimento, são críticas para a prosperidade e vida social, conceituando inclusive como uma forma de capital, o capital social<sup>1</sup>, que pode ser explorado economicamente.

Este trabalho analisou a relação de fatores sócio-comportamentais com o desempenho competitivo de duas redes empresariais do varejo alimentício cujas sedes estão situadas na cidade de Santa Maria e inseridas em um mesmo contexto econômico, a região centro do Estado do Rio Grande do Sul, facilitando a aproximação de evidências comparativas. O mesmo é composto de uma revisão conceitual de redes empresariais dentro da ótica sócio-econômica; abordagem dos fatores sócio-comportamentais relevantes; avaliação do desempenho competitivo das redes; metodologia utilizada; análise dos principais resultados; e, finalmente, considerações referentes às implicações e limitações do estudo.

## 2 Conceitos e comportamentos emergentes em redes empresariais

Dentro de uma ótica econômica, podem-se visualizar as redes empresariais, primariamente, pelos aspectos da economia de custos, baseados em contratos e acordos formais. Para Jarillo (1988), as redes empresariais podem ser concebidas como um modo de organização utilizada por administradores ou empreendedores para dar às suas empresas

REAd – Edição 60, Vol 14, N° 2, mai-ago 2008

sustentação e longevidade, através de ações conscientes sob os custos de transação. Em uma fase secundária, as redes podem ser vistas sob aspecto relacional, baseado em comportamentos como comprometimento, confiança e cooperação, os quais possibilitam a criação de valor através do ambiente de inter-relações desfrutadas pelas empresas em rede (DAGNINO e PADULA, 2002). Ainda no campo econômico, as redes empresariais, conforme Williamson (1985) podem ser consideradas formas organizacionais híbridas que estão entre a hierarquia e o mercado, ou seja, variam entre uma integração total hierárquica, onde se congregam recursos e capacidades essenciais para o negócio, até a total individualidade do mercado, onde se buscam recursos e capacidades complementares para o negócio.

No entanto, Jarillo (1988) discorda da visão de Williamson quando afirma que redes de empresas não podem ser consideradas ou baseadas em mecanismos de mercado ou hierarquia, mas sim baseadas em coordenação por adaptação significando uma nova forma organizacional onde as ações são orientadas por estratégias de adaptação ao ambiente. Jarillo (1988) procurou focar aspectos estratégicos e dinâmicos em detrimento ao determinismo da visão econômica para compreender as relações entre as empresas. Neste caminho, Powell (1990) salienta que, de certa forma, todas as empresas estão envolvidas em rede, conectadas de uma maneira ou outra, com maior ou menor intensidade de relações. Em síntese, a visão econômica de redes empresariais oferece uma alternativa para se enxergar a complexidade do ambiente, mas prende-se em compreender acordos e alianças entre empresas que exploram vantagens competitivas nos custos vindos das possibilidades de trocas de valor.

Dentro de uma abordagem sociológica, Podolny e Page (1998) trazem uma visão mais contundente, pois não consideram a existência da tricotomia entre mercado, hierarquia e redes, justificando sua posição pelo fato de que tanto mercado como hierarquia podem ser explicados dentro da perspectiva de redes, no que corroboram com o argumento de Powell. Se por um lado, as relações de mercado podem formar vínculos horizontais e verticais entre diversos atores, por outro lado, relações de hierarquia podem ser explicadas por vínculos centralizados em direção a um ator em particular. Podolny e Page (1998, p.59) definem o termo 'rede' como "qualquer conjunto de atores ( $N \geq 2$ ) que possuem relações duradouras de repetidas trocas, um com o outro e, ao mesmo tempo, sem uma autoridade organizacional legítima para arbitrar e solucionar disputas que podem surgir durante a troca".

Esta abordagem sugere que uma rede organizacional tem relações duradouras entre os atores e ausência de autoridade instituída para regular estas relações. Neste sentido, a idéia economicista de que redes de empresas representam formas híbridas entre mercado e hierarquia, conforme apresentado por Williamson (1985), se torna também questionável. Para Podolny e Page (1998) e Powell (1990) as estruturas em rede possuem uma lógica própria, com vantagens competitivas únicas de troca e criação de valor, não sendo possíveis de se alcançar na relação dicotômica de mercado-hierarquia.

No entanto, Baldi e Lopes (2002), argumentam que tanto economistas como sociólogos estão corretos, porém enxergaram apenas parte do assunto, para estes autores, as redes podem se constituir de ambos, ou seja, relações de mercado e relações hierárquicas. As diferenças de estrutura e propósito fazem surgir por um lado, características parciais de mercado-hierarquia, tais como *joint ventures*, que podem pautar-se em mecanismos estruturais de coordenação, utilizando-se de contratos para evitar características de oportunismo. Por outro lado, certas redes podem se pautar em laços sociais, nos quais os atores não consideram o oportunismo como fator determinante, e buscam na confiança, reciprocidade e ajuda mútua como base para suas relações. Este argumento remete o debate novamente à visão de Powell (1990) e Podolny e Page (1998) que, de certa forma, tudo pode ser visto dentro da lógica das redes, em detrimento à visão econômica de Williamson, pela variação da direção (vertical ou horizontal) e da continuidade das relações entre os atores.

Porem, didaticamente e dentro de uma visão sócio-econômica de redes organizacionais, pode-se realizar uma distinção entre as formas de organização - hierarquia, mercado e redes - principalmente pela caracterização de seus atores, conteúdo principal das relações, comportamentos emergentes e tendência dos resultados (Quadro 1).

Quadro 1 – Distinção didática entre formas organizacionais

Formas de organização	Caracterização dos atores	Conteúdo principal	Comportamentos emergentes	Tendência dos resultados
Hierarquia	Superiores e subordinados	Ordens	Clientelismo e desconfiança	Troca de favores
Mercado	Compradores e vendedores	Preços	Barganha e oportunismo	Troca de favores e valor
Rede	Organizações interdependentes	Coopetitividade	Comprometimento, confiança e cooperação	Troca e criação de valor

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas organizações hierárquicas, conforme Jarillo (1988), a burocracia coordena as ações de dependência e o seu conteúdo principal consiste em ordens que descem

verticalmente na pirâmide hierárquica. Nesse ambiente existe a tendência de emergir comportamentos com base no clientelismo e desconfiança mútua, conforme Putnam (2002) evidenciou no sul da Itália, cujos resultados destas relações tendem a produzir ações paternalísticas baseadas em trocas de favores entre dominante e dominado. Nas relações de mercado, as organizações priorizam o preço, pois tendem a ser relações não duradouras, fruto de visões isolacionistas. Conforme Powell (1990), essas relações tendem a favorecer comportamentos oportunistas e o poder de barganha. O resultado nas transações via mercado consistem em trocas de favores e valores.

Por fim, as relações em rede são baseadas na visão de interdependência entre organizações. A coopetitividade surge como conteúdo principal fortemente baseada pelas atitudes e comportamentos dos atores envolvidos como, compromisso, confiança e cooperação, que emergem em detrimento aos comportamentos que surgem das relações de mercado e hierarquia. Os resultados tendem a facilitar não só a troca, mas também a criação de valor na rede, conforme Dagnino e Padula (2002). Contudo é importante salientar que estas três concepções organizacionais estão presentes no ambiente e as suas relações e comportamentos não podem ser vistas separadamente, mas sim em um conjunto sistêmico, o que reforça a complexidade do contexto.

### **3 Fatores sócio-comportamentais relevantes em redes de empresas**

A premissa de que uma rede empresarial advém de uma construção social entre seus diversos atores (PODOLNY e PAGE, 1998) sugere que os fatores sociais e comportamentais emergentes nas relações interempresariais, como cooperação, comprometimento, confiança e conexões podem ser percebidos como possibilidades estratégicas. A relevância destes fatores no contexto empresarial cresceu, pois segundo Borgatti e Foster (2003) se tornaram fontes de possíveis vantagens competitivas para as empresas.

Para que se possa compreender melhor o papel do comprometimento dentro de relações interorganizacionais seguir-se-á os apontamentos de Ring e Van de Ven (1994) acerca dos compromissos gerados em rede. Estes autores desenvolveram uma teoria para compreender o desenvolvimento da cooperação interorganizacional desde a formação, evolução e dissolução da rede empresarial, os quais caracterizaram este processo como sucessivas rodadas de negociação, compromissos e execução. A fase de negociação consiste em compartilhar expectativas, motivações e possibilidades de investimentos conjuntos, sendo movida, principalmente, pela capacidade de negociação de cada ator. Na fase da execução as ações acontecem e se põe em prática o plano elaborado na fase de negociação.

Contudo, para negociações e ações funcionarem efetivamente, mister se faz uma estrutura de governança onde os interesses das partes são congregados em termos de regras e obrigações que podem ser formais ou informais (RING e VAN DE VEN, 1994). As regras formais, elaboradas pelos atores que compõem uma rede, referem-se às relações ou acordos contratuais, que consistem principalmente de contratos e estatutos, nos quais as normas e regulamentos são explicitados formalmente. Neste sentido, o nível de comprometimento com os acordos formais estabelecidos se torna relevante, pois revela como têm sido a capacidade dos atores envolvidos em cumprir, ou não, seus acordos. Este comportamento pode influenciar diretamente novos acordos, pois poderá afetar a reputação construída perante os outros sócios, contribuindo ou prejudicando ações de reciprocidade e acordos futuros (JARILLO, 1988; AXELROD, 1984).

As regras informais se referem à “contratos psicológicos”, ou seja, são as regras implícitas de colaboração e reciprocidade, que envolvem o comprometimento no sentido do engajamento dos atores que compõem a rede (PUTNAM, 2002). O engajamento representa a atitude participativa nas atividades da rede como reuniões, assembléias ou outras atividades conjuntas e complementa o comprometimento dos sócios da rede, pois evidencia o seu envolvimento e interesse nas questões comuns de todos os integrantes da rede.

A confiança recíproca consiste em uma virtude social (FUKUYAMA, 1996). Para este autor, a palavra “virtude” pressupõe um valor ético e moral que perpassa diferentes culturas, e o termo “social” deduz que um indivíduo não consegue exercê-la isoladamente. Fukuyama (1996) e Putnam (2002) demonstram como diferentes níveis de confiança levaram sociedades a diferentes níveis de desenvolvimento e prosperidade, especialmente a Terceira Itália. Jarillo (1988) e Powell (1990) apontam para a confiança como componente indispensável para formação de redes interorganizacionais, destacando que é um componente crítico para a eficiência e efetividade da rede, como um facilitador das inter-relações, formais ou informais. Jarillo (1988) sugere que, para a construção da confiança em uma rede empresarial, inicialmente, deve-se escolher os atores com os quais vão ser estabelecidas relações, baseando-se principalmente em valores e motivações similares. A construção da confiança começa desde a formação da rede, podendo evoluir juntamente com o desenvolvimento da rede empresarial (CHILD, 1999; HOFFMANN e SCHLOSSER, 2001).

A confiança entre os atores é um fator de difícil mensuração, dado a sua subjetividade, entretanto, cientistas sociais têm se aplicado na busca de um índice para mensurar os níveis de confiança de cidades e países, através da aplicação de *surveys* que também possam contribuir

para mensurar o fator confiança ao nível de redes empresariais. Seligson e Rennó (2000) sugerem que a confiança pode ser mensurada em duas dimensões, externa e interna. Para estes autores, a dimensão interna dá ênfase à intensidade com que indivíduos admitem que vejam outras pessoas como confiáveis, sendo esta mais direta. Esta dimensão procura demonstrar a expectativa ou propensão que um indivíduo tem em confiar em outros, ou seja, “refere-se a sentimentos internamente construídos acerca da confiabilidade transmitida por outras pessoas” (SELIGSON e RENNÓ, 2000, p. 788). A dimensão interna pode ser captada com questões do tipo:

- Você normalmente confia nas promessas das pessoas, ou geralmente não confia?
- A primeira vez que você conhece uma pessoa, você normalmente confia ou normalmente não confia no que ela diz?
- Depois de conhecer a um bom tempo uma pessoa que não é seu familiar, você geralmente confia nesta pessoa ou mantém desconfiança?

Por outro lado, a dimensão externa, mais comum nos *surveys* das ciências sociais, visa a percepção do indivíduo sobre seu ambiente externo (LUDANSEN, 2002). Seligson e Rennó (2000) salientam que estas questões tendem a mensurar somente se um indivíduo ou grupo são ou não confiáveis na percepção dos mesmos, o que acarreta uma visão generalizada da confiança (LUDANSEN, 2002). Geralmente, são utilizadas as seguintes questões para captar a dimensão externa:

- Em geral, você acha que pode confiar na maior parte das pessoas ou sempre se deve ter cuidado quando se lida com outras pessoas?
- Você diria que na maioria das vezes as pessoas tentam ajudar os outros ou só se preocupam consigo mesmas?
- Você acha que a maioria das pessoas tiraria vantagem de você se tivesse uma chance ou elas não se aproveitariam de você?

Para uma rede de empresas ambas as dimensões podem ser relevantes. A dimensão interna pode revelar o lado mais altruísta do ator participante (dar crédito ao outro) e pode facilitar o relacionamento inicial entre os sócios na rede. A dimensão externa demonstra a credibilidade construída pelo grupo no decorrer das negociações e no cumprimento dos acordos, sendo percebida pelos próprios integrantes. A dimensão interna pode ser mais útil para a formação da rede e fases iniciais de negociação, enquanto que a dimensão externa tende a facilitar o cumprimento dos acordos e a renovação destes. A confiança do grupo tende a aumentar quando um parceiro percebe que o outro lhe atribui confiança, possibilitando a

criação de um ciclo de construção de confiança, conforme Child (1999) e Thoben e Jagdev (2001), com a renovação de acordos. Ao se estabelecer na rede relações de longa duração, a cada nova série de negociações os sócios podem se conhecer melhor, possibilitando que atributos, como honestidade e confiança, sejam percebidos, o que também pode facilitar as relações dentro da rede (POWELL, 1990).

Segundo Powell (1990) a cooperação é aspecto chave para se estabelecer uma rede empresarial e parece emergir de um ambiente que existe certo grau de comprometimento e de confiança mútua, conforme Fukuyama (1996) e Putnam (2002), e das relações duradouras, conforme enfatiza Axelrod (1984). Para Demo (2002) a cooperação é o oposto do egoísmo, sugerindo que nos humanos ela precisa ser cultivada e bem cuidada, ou seja, é preciso se fazer um esforço para ser cooperativo. A dinâmica das relações interpessoais é dialética, pois segundo Demo (2002), o homem é essencialmente egoísta e quando adota uma postura cooperativa é porque existe um fator de interesse no benefício próprio.

Segundo Axelrod (1984), em ambientes permeados por atitudes individualistas e interesseiras existe a dificuldade de cooperação, todavia não a impedem de ocorrer. Este autor descreveu a Teoria da Cooperação, utilizando simulações em jogos por computador, baseando-se no *dilema dos dois prisioneiros iterado*<sup>ii</sup>. Este dilema relata a história de dois prisioneiros, que em uma situação crítica, começaram a cooperar entre si – ao invés de se acusarem - conseguindo ter atenuado ambos o tempo de suas condenações. Na pesquisa de Axelrod (1984) a estratégia vencedora foi também a mais simples e baseava-se em começar cooperando no primeiro encontro e nos próximos, fazer tudo o que o outro fizesse.

Segundo Agostinho (2003), desta estratégia simples, surgem regras fundamentais para compreender a evolução da cooperação como bondade e reciprocidade. Para este autor, a bondade pode ser uma regra a trazer benefícios principalmente para relacionamentos que estão iniciando, tendo em vista que um comportamento hostil pode conduzir o relacionamento para retaliações mútuas que tendem a provocar prejuízos futuros. A reciprocidade significa que um ator deverá fazer o mesmo que seu parceiro fez no encontro anterior, o que tende a desencorajar atitudes oportunistas. Para Axelrod (1984) a reciprocidade traz implícitos aspectos de punição e de perdão que podem ajudar a evitar que o indivíduo bondoso seja explorado. A punição significa retribuir com oposição a uma oposição anterior, já o perdão, tende a restaurar a cooperação mútua. Agostinho (2003) salienta que a resposta punitiva ou de reconciliação deve ser imediata, do contrário, pode ser interpretada como provocação, ou ainda, não ser percebida como um padrão. O indivíduo pode ajustar seu comportamento aos

sinais dos outros, se houver clareza nas regras, criando uma relação entre as atitudes dos indivíduos.

Neste sentido, para uma rede de empresas, identificam-se dois aprendizados. Primeiro, o estabelecimento de relações contínuas e não esporádicas entre os sócios e, segundo, a promoção de condições para que os sócios conheçam suas reputações. Para Agostinho (2003), as relações contínuas podem ocorrer de forma mais duradoura ou mais freqüente. Nas redes de empresas, o caráter duradouro torna-se relativo de acordo com o propósito de cada rede, contudo a freqüência das interações, com sucessivos encontros de negociação conforme Ring e Van de Ven (1994), e ações colaborativas entre os sócios podem contribuir para fomentar um ambiente de alta cooperação. Quanto à segunda proposição, promover condições para que os sócios conheçam suas reputações, tem muita relação com o que Axelrod (1984) define como rotulagem, ou seja, como um ator faz inferências sobre o comportamento futuro de um outro ator, em determinadas situações, cuja percepção tende a guiar as ações futuras. Nas redes de empresas, os atores envolvidos passam a ser reconhecidos pelos outros com o passar do tempo, de acordo com o histórico de suas ações (JARILLO, 1988 e RING e VAN DE VEN, 1994).

Para a cooperação prevalecer, Axelrod (1984), sugere que comportamentos cooperativos devem ser reconhecidos e diferenciados de comportamentos oportunistas e individualistas, de forma a promover a reputação entre os atores. Esta reputação construída pode influenciar na seleção e formação de acordos futuros dentro da estratégia de redes de empresas (JARILLO, 1988). Neste sentido, as expectativas de ganhos com novos acordos, com a participação na rede, podem tornar o futuro mais interessante que o presente, o que, segundo Axelrod (1984), contribuem para uma melhor performance dos atores envolvidos e conseqüentemente da própria rede empresarial.

Um bom nível de conexões sociais entre os atores que compõem a rede pode melhorar o fluxo de informações e promover uma forte coesão entre os sócios da rede. Conforme Burt (2001), esta coesão pode diminuir os riscos associados às transações, facilitando a confiança e promovendo a reputação. Para Lipnack e Stamps (1994), as conexões entre os atores membros podem promover o crescimento da rede através da troca de informações e do aprofundamento do relacionamento de pessoas com pessoas e empresas com empresas.

Entretanto, se a troca de informações em uma rede ocorre somente internamente entre os sócios, poderá haver redundâncias nas informações. Para evitar a redundância de informações, torna-se interessante para as redes que seus atores também tenham vínculos ou

contatos externos à rede. Neste sentido, Burt (2001) argumenta que conexões externas relevantes oportunizam informações de valor e permitem a renovação constante das informações, principalmente se estas informações forem obtidas em fontes diversas, ou seja, conexões não-redundantes. As conexões externas podem então servir para captar informações relevantes, evitando a clausura da rede, enquanto que as conexões internas decidirão o que fazer com estas informações.

As conexões internas podem ser identificadas pela frequência de contatos e trocas de informações na rede, acrescentando a qualidade das relações entre os sócios em termos de bons relacionamentos. As conexões externas podem ser identificadas pelo número de informantes relevantes ao negócio, sua frequência e não-redundância de contatos.

A proposta aqui apresentada sugere que os fatores sócio-comportamentais (comprometimento, confiança, cooperação e conexões) influenciam o desempenho competitivo das redes empresariais e podem ser avaliados através de indicadores que englobam questões subjetivas. Neste sentido, pode-se afirmar que no ambiente das redes empresariais ocorrem comportamentos de cooperação e confiança entre as empresas envolvidas, consolidados pelo comprometimento conjunto, favorecido por um ambiente de intensa conectividade.

#### **4 Desempenho competitivo de redes empresariais**

É notório dizer que 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 de sustentabilidade econômica pode ser evidenciado pelo aumento nas receitas, maior lucratividade e uma melhor posição competitiva frente a seus concorrentes. No entanto, como o objeto desta pesquisa refere-se a redes de empresas do varejo de alimentos, verificou-se que neste setor a competitividade é medida pela estrutura das lojas em termos de número de *checkouts*, número de funcionários e o tamanho da loja, expresso em metros quadrados, além das tradicionais medidas de faturamento e lucratividade.

Olve et al. (2001) argumentam que resultados econômicos se limitam a evidenciar o retorno de ações já realizadas. Tomar como bom desempenho competitivo somente estes resultados, como lucratividade e faturamento, tendem a colocar o foco da análise na eficiência de atitudes passadas. Em tempos atuais de concorrência acirrada e constante adequação e readequação da estratégia, a atuação competitiva tende a resultar, além da estrutura e das finanças, de outros aspectos, como conhecimento de mercado, processos internos e aprendizagem organizacional (KAPLAN e NORTON, 2004). Estas perspectivas podem dar

uma visão mais abrangente em termos de passado, presente e futuro da organização. Para as redes de empresas, os ganhos financeiros tendem a ser alcançados pelos sócios participantes, conforme a rede vai conseguindo explorar os benefícios das trocas de valor nos elos verticais e horizontais da cadeia de valor e os benefícios da criação de valor, através da aprendizagem organizacional (PORTER, 1989; GULATI, 1998; DYER e SINGH, 1998; DAS e TENG, 2003). Seguindo esta lógica, detalhou-se a seguir as possíveis fontes de vantagens competitivas sob aspectos da troca e criação de valor.

As trocas de valor podem ser consideradas os objetivos primários para uma empresa ingressar em uma rede empresarial. Jarillo (1988) descreve as possibilidades de uma rede ser economicamente eficiente, ou seja, obter vantagens nos custos, abordando o conceito da cadeia de valor. Segundo Porter (1989), dentro da cadeia de valor existem fontes potenciais para ocorrer ações conjuntas de trocas de valor e que podem surgir dentro das cinco partes que a compõe: infra-estrutura, tecnologia, aquisição (compras), produção (logística interna e operações) e mercado (composto pela logística externa, *marketing* e serviços).

Empresas ao compartilharem infra-estrutura e tecnologias podem desfrutar de vantagens competitivas no custo e na reestruturação do foco do negócio. Em ações conjuntas podem ocorrer benefícios quando existe a similaridade e ou complementaridade de infra-estrutura ou tecnologias, como obtenção de economias através da aquisição de equipamentos e materiais comuns, da contratação de serviços contábeis e jurídicos e atividades de seleção, recrutamento e treinamento de pessoal.

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

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

A vantagem competitiva de se compartilhar as relações com o mercado está principalmente no custo. Geralmente pode ocorrer quando as empresas possuem um cliente comum ou canal de distribuição comum. O compartilhamento se dá através da adoção de marca registrada conjunta, venda cruzada de produtos, pacotes de venda, *marketing* conjunto, ações conjuntas de força de vendas, rede de serviços, processamento de pedidos, distribuição física e organização conjunta de financiamento para clientes e distribuidores.

A criação de valor pode emergir de um ambiente de aprendizagem entre as empresas (HAMEL, DOZ e PRAHALAD, 1989), sendo que nas organizações em rede o aprendizado pode ser maior que em ambientes de mercado ou hierarquia (PODOLNY E PAGE, 1998). Estes autores sugerem que num ambiente em rede ocorre maior diversidade de rotinas que em organizações hierárquicas e também existem fluxos de informações mais ricas e complexas que as disponíveis no mercado. Dyer e Singh (1998) salientam que a aprendizagem organizacional é crítica para o sucesso competitivo de empreendimentos em redes, argumentando que o investimento em rotinas que promovam a troca de conhecimento e que facilitem a absorção deste, principalmente com ações de incentivo a transparência e reciprocidade entre os atores pode contribuir para um ambiente de aprendizagem coletiva.

Em uma rede de empresas a aprendizagem tende a ocorrer na troca ou compartilhamento de especialidades e idéias entre as empresas. Estas trocas podem promover 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). O mesmo ambiente de aprendizagem em uma rede empresarial pode também contribuir para inovações através de mudanças nas formas de pensar e organizar o trabalho, conforme Human e Provan (1997), e também, viabilizando o desenvolvimento conjunto de projetos para novos produtos, processos ou serviços, além da busca de soluções e alternativas conjuntas para problemas comuns de acordo com Dyer e Singh (1998).

## **5 Aspectos metodológicos**

A pesquisa foi descritiva, pois conforme Gil (1999, p. 44) este tipo de pesquisa descreve “características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. O método utilizado foi o de estudo de caso, pois se considera uma forma de investigação sobre um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real (YIN, 2001). As variáveis que formaram os índices dos fatores sócio-comportamentais foram operacionalizadas conforme o Quadro 2. Cada um dos fatores possui duas variáveis e estas são compostas por três questões sugeridas pela construção teórica.

## REDES DE EMPRESAS: UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE FATORES SÓCIO-COMPORTAMENTAIS E DESEMPENHO COMPETITIVO

A coleta de dados foi realizada através de *survey*, com a aplicação do questionário de pesquisa, cujas questões seguiram a estrutura dos Quadros 2 e 3, e de entrevistas semi-estruturada a partir de um protocolo. Estas entrevistas foram gravadas e buscaram respostas que talvez não alcançadas pelo *survey*, principalmente em termos de evidências das atividades conjuntas. Entrevistou-se o executivo principal da rede empresarial, ou alguém indicado por este e que represente a visão da diretoria da rede empresarial.

O questionário utilizado nesta pesquisa é classificado como de autopreenchimento, não necessitando um elemento que faça o papel de entrevistador, permitindo aos pesquisados a auto-aplicação (MATTAR, 1996). Contudo, 76% do total dos questionários respondidos foram aplicados pelo próprio pesquisador. Neste instrumento de pesquisa, optou-se por uma escala tipo *likert* de classificação intervalar de sete pontos para poder obter maior precisão da intensidade das respostas (HAIR et al., 2005).

Os dados foram coletados pela aplicação de um questionário a todas as empresas associadas às redes Central Mais e Unimercados que possuíam, no período da pesquisa, mais de um ano de participação na rede empresarial. Entre os 37 associados da rede Central Mais foram identificados quatro integrantes com um tempo de sociedade menor que um ano, definindo a população-alvo em 33 associados. Entre os 19 associados da rede Unimercados foram identificados dois integrantes com um tempo de sociedade menor que um ano, definindo a população-alvo em 17 associados.

Quadro 2 – Fatores e variáveis sócio-comportamentais

<b>Fatores sócio-comportamentais na rede empresarial<sup>iii</sup></b>		
<b>Fatores</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Questões</b>
<b>Comprometimento</b> Ring e Van de Ven (1994), Putnam (2002)	<b>Engajamento</b>	Engajamento nas atividades conjuntas
		Frequência nas reuniões ou assembléias
		Comprometimento dos outros
	<b>Compromisso com acordos</b>	Valor de mecanismos punitivos para o cumprimento de obrigações
		Cumprimento dos acordos estabelecidos
		Não-cumprimento dos acordos estabelecidos
<b>Confiança</b> Seligson e Rennó (2000), Ludansen (2002)	<b>Dimensão externa</b>	Confiança em relação aos participantes da rede
		Confiança em relação à direção central da rede
		Aumento do nível de confiança mútua
	<b>Dimensão interna</b>	Confiança nas promessas de outra pessoa
		Confiança atribuída a primeira vez que se conhece uma pessoa
		Confiança atribuída depois de conhecer uma pessoa
<b>Cooperação</b> Axelrod (1984), Agostinho (2003)	<b>Ajuda mútua</b>	Atitudes de ajuda mútua percebida
		Cooperação mesmo sem obter benefícios diretos ou no curto prazo
		Cooperação em situações de crise
	<b>Rotulagem</b>	Oportunismo percebido
		Individualismo percebido
		Reputação percebida

<b>Conexões<sup>iv</sup></b> Lipnack e Stamps (1994), Burt (2001)	<b>Conexões internas</b>	Frequência das conexões internas
		Frequência do recebimento de informações (boletim informativo, email)
		Bons relacionamentos entre os sócios
	<b>Conexões externas</b>	Conexões externas relevantes
		Frequência média das conexões internas relevantes
		Não-redundância das conexões externas

Obteve-se um percentual de retorno de questionários de 81,8% da população-alvo da rede Central Mais e 88,2% da população-alvo da rede Unimercados. Em virtude de a aplicação dos questionários ter buscado 100% da população-alvo a amostra de pesquisa ficou definida pelo retorno destes questionários, ou seja, 27 empresas da rede Central Mais e 15 empresas da rede Unimercados.

Procedeu-se a análise individual e comparativa dos resultados das duas redes empresariais, e posteriormente uma análise global dos resultados. Para tanto, as variáveis foram agrupadas dentro dos fatores sócio-comportamentais e fatores de desempenho competitivo, procurando identificar possíveis relações entre fatores sócio-comportamentais e o desempenho competitivo.

Quadro 3 – Fatores e variáveis do desempenho competitivo

<b>Fatores de desempenho competitivo da rede empresarial</b>		
<b>Fatores</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Questões</b>
<b>Desempenho ABRAS (2003)</b>	<b>Financeiro</b>	Percentual de aumento no faturamento
		Percentual de aumento nos lucros
	<b>Estrutural</b>	Número de acréscimo de <i>checkouts</i>
		Número de acréscimo de funcionários
		Percentual de aumento de área de loja
<b>Trocas de valor</b> Porter (1989), Human e Provan (1997), Casarotto e Pires (2001)	<b>Infraestrutura e tecnologia</b>	Facilidade na aquisição de equipamentos (balcões, máquinas, uniformes, reformas) e tecnologias (sistemas, internet, computadores)
		Facilidade de acesso a serviços jurídicos, contábeis e técnicos
		Facilidade para recrutar, selecionar e treinar pessoal
		Facilidade de acesso às informações sobre meu negócio
	<b>Aquisição</b>	Facilidade de acesso a fornecedores
		Aumento da variedade de produtos ofertados
		Melhores condições de negociação com fornecedores
		Aumento do volume de compras utilizando-se a rede
	<b>Produtos, processos e serviços</b>	Redução de custos de estoque
		Programa de qualidade conjunto
		Redução dos custos nos processos internos
		Redução dos custos dos serviços de entrega ao cliente
	<b>Relações com clientes</b>	Fortalecimento da marca
		Conhecimento das necessidades dos clientes
		Redução de custos com publicidade (televisão, rádio, <i>folders</i> e jornais)
		Aumento das formas de pagamento para clientes (cartão crédito e convênios)
	<b>Criação de valor</b> Hamel, Doz e Prahalad (1989), Human e	<b>Melhorias</b>
Melhoria de produtos/ processos/ serviços existentes em virtude da <u>troca de idéias com outros associados</u>		
Melhoria no ambiente de loja		

## REDES DE EMPRESAS: UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE FATORES SÓCIO-COMPORTAMENTAIS E DESEMPENHO COMPETITIVO

Provan (1997), Dyer e Singh (1998)		Melhoria da imagem da empresa
	<b>Inovações</b>	Mudanças na maneira de organizar e pensar o trabalho
		Desenvolvimento de novos produtos ou serviços em virtude de idéias conjuntas
		Superação de problemas com idéias inovadoras dos associados
		Desenvolvimento de novos processos em virtude de idéias conjuntas

### 6 Resultados

Este tópico apresenta a descrição das redes empresariais estudadas, as análises, individual e comparativa, entre as redes nos fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo e, finalmente, tece considerações a respeito de pistas para reflexões quanto a possíveis relações entre estes fatores.

#### 6.1 Descrição das duas redes empresariais

##### a) Rede Central Mais

A rede Central Mais<sup>v</sup> atua no setor do varejo de alimentos, na região central do Estado do Rio Grande de Sul, sendo composta por 37 associados num total de 39 lojas distribuídas em 10 cidades. Contudo a maior concentração de lojas se encontra na cidade de Santa Maria onde também se situa a sede da rede empresarial. A organização, uma sociedade civil sem fins lucrativos, foi fundada em 09 de dezembro de 1996, com o nome de Associação Central Supermercados, cuja iniciativa partiu de treze 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, adotando, a partir daí, o nome e configuração atuais.

Sua missão principal é 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. Para tanto, tem como estratégia conseguir os melhores preços, através da compra centralizada, respeitando as demandas do mercado e forte divulgação de promoções na mídia televisiva em horário nobre. A infra-estrutura é constituída de um centro de distribuição, com aproximadamente 500 m<sup>2</sup>, composto de uma área de depósito, sala de reuniões e sala de negociações, com meios de comunicação como fax, *internet* e telefone. A diretoria é formada por um presidente, um vice-presidente, um

secretário-executivo e um 1º e 2º tesoureiros. O quadro funcional da sede da rede empresarial é composto de um gerente de compras, um encarregado de depósito e duas secretárias.

#### b) Rede Unimercados

A rede Unimercados<sup>vi</sup> atua no setor do varejo de alimentos, na região central do Estado do Rio Grande de Sul, sendo composta atualmente por 19 empresários associados num total de 20 lojas distribuídas em 4 cidades, mas a maior concentração se encontra na cidade de Santa Maria, inclusive a sede da organização. Fundada em 28 de agosto de 2000, através da iniciativa de quatro amigos que possuíam pequenos mercados, inicialmente com a idéia de criar uma associação para conseguir maior poder de barganha frente aos fornecedores, a rede Unimercados tomou forma para poder competir com supermercados concorrentes que já haviam adotado a estratégia de redes empresariais.

A rede tem como missão unir forças para ter poder de negociação na compra de produtos e oferecer melhores preços aos seus clientes, fruto de negociações de maiores volumes de compras, preços e prazos de pagamento junto a fornecedores. Em sua infraestrutura conta com uma sede central com área de 150m<sup>2</sup>, divididos em dois escritórios e um depósito com câmara fria, dotados de um computador, telefones e aparelhos de fax para contatos com associados e fornecedores. O atual quadro diretor é formado por um presidente, um vice-presidente, um tesoureiro e um secretário, cuja operacionalização é feita por um gerente de compras e um gerente administrativo-financeiro.

### 6.2 Análise dos fatores sócio-comportamentais

A rede Central Mais obteve um nível médio de fatores sócio-comportamentais de 56,9%. Este índice consolida os resultados médios dos quatro fatores avaliados sendo que os fatores confiança (64,4%) e cooperação (60,0%) estão acima do resultado geral enquanto o fator comprometimento (54,9%) e conexões (48,2%) figuram abaixo da média. Estes índices revelaram bons níveis de confiança e cooperação, porém resultados menos satisfatórios relativos aos fatores comprometimento e conexões. Os resultados da rede Unimercados demonstraram um índice médio dos fatores sócio-comportamentais de 58,0%, fruto da média dos fatores comprometimento (64,4%), confiança (66,9%) e cooperação (60,0%) e abaixo da média no fator conexões (40,7%). Avaliando-se comparativamente os resultados dos fatores sócio-comportamentais, verificou-se que as maiores discrepâncias estão nos fatores de comprometimento, no qual a rede Unimercados conseguiu um índice de 64,4% contra 54,9% da rede Central Mais, e no fator conexões, no qual a rede Central Mais obteve um índice de 48,2% contra 40,7% da rede Unimercados.

## REDES DE EMPRESAS: UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE FATORES SÓCIO-COMPORTAMENTAIS E DESEMPENHO COMPETITIVO

Os fatores sócio-comportamentais das duas redes estudadas apresentaram similaridades e discrepâncias, trazendo à luz características particulares de cada uma. As principais similaridades foram observadas no fator cooperação, inclusive em suas variáveis, rotulagem (62,8% para Central Mais e 63,7% para Unimercados) e ajuda mútua (57,2% para Central Mais e 56,3% para Unimercados). Contudo, entre as variáveis se percebeu que o grau de ajuda mútua obteve resultados menos expressivos em relação à variável rotulagem. Uma explicação para esta diferença pode estar nos mecanismos utilizados em ambas as redes para selecionar empresários para ingressarem na rede, que resultam principalmente na percepção de bons níveis de reputação entre os sócios, influenciando positivamente o grau de rotulagem. Por outro lado, a pouca expressividade em ajuda mútua pode ser conseqüência das dificuldades do associado moldar seu comportamento competitivo para cooperativo. Com estas observações, verifica-se que nas duas redes estudadas, o fator cooperação é fortemente baseado na rotulagem dos seus atores e menos vinculado a posturas altruístas, o que não significa que estas não existam.

O fator confiança também obteve resultados bastante similares nas redes estudadas (64,4% para a Central Mais e 66,9% para a Unimercados), alcançando níveis significativos o que revela a importância da confiança em relação à diretoria e entre o quadro de associados para o sucesso da estratégia de redes empresariais, destacado pelos resultados obtidos na dimensão externa da confiança (66,9% para Central Mais e 71,5% para Unimercados). Em relação à dimensão interna (61,9% - Central Mais e 62,2% - Unimercados), considerando a existência de capital social, os resultados demonstraram que em ambas as redes, a alta capacidade dos empresários em confiar nas pessoas que conhecem bem (71,6% - Central Mais e 70,0% - Unimercados), sugere que se for promovida aproximação dos associados a fim de se conhecerem mais, os níveis de confiança poderão apresentar significativos acréscimos inclusive considerando a competitividade e desenvolvimento da rede. A exemplo da pesquisa feita na Itália por Robert Putnam (2002) que identificou a existência de capital social como fator para o desenvolvimento regional. Notadamente, o fator confiança nas duas redes é fortemente baseado na percepção da confiança em relação à direção central e nos participantes das redes e menos atrelado à capacidade de seus associados em atribuir confiança, com exceção a atribuir confiança às pessoas que conhecem bem.

Os fatores comprometimento e conexões foram os que apresentaram discrepâncias em seus resultados. Quanto ao fator comprometimento, os resultados e análises realizadas evidenciaram que a rede Unimercados tem maior grau neste índice, 64,4%, decorrente

REAd – Edição 60, Vol 14, N° 2, mai-ago 2008

principalmente do alto nível de participação em reuniões e assembleias, e engajamento em atividades conjuntas e do baixo nível para o valor a mecanismos punitivos. Os resultados da rede Central Mais, 54,9%, evidenciaram um engajamento e participação em reuniões e assembleias relativamente menor, e atribuição de valor considerável a mecanismos punitivos, para coibir o não cumprimento de acordos, o que em parte pode ser explicado pela dispersão geográfica, que dificulta a participação dos associados nas atividades da rede. Contudo, o compromisso com os acordos formais (60,1% para Central Mais e 70,4% para Unimercados), dá mais sustentação para o fator comprometimento em ambas as redes, do que o engajamento e acordos informais (49,8% para Central Mais e 58,5% para Unimercados).

No fator conexões foi possível verificar as conexões internas, em termos de bons relacionamentos entre associados e recebimento de informações na rede empresarial, e conexões externas, em termos de conexões relevantes, frequência e diversidade destas conexões. De maneira geral, as conexões internas de ambas as redes evidenciaram resultados significativos (73,4% para Central Mais e 73,1% para Unimercados), sendo que na rede Unimercados destaca-se no nível de bons relacionamentos entre os sócios, enquanto que a rede Central Mais tem destaque na frequência de recebimento de informações dentro da rede empresarial. Os resultados nas conexões externas (23,0% para Central Mais e 8,3% para Unimercados) indicaram que a rede Central Mais possui certo número de contatos relevantes, inclusive com maior grau de frequência e de não-redundância nos contatos em detrimento aos resultados da rede Unimercados. Estes resultados demonstraram que a rede Central Mais tem um fluxo maior e mais diversificado de informações externas relevantes para o seu negócio, ao passo que a rede Unimercados apresenta características de clausura, com poucas conexões externas. Notadamente, em ambas as redes, as conexões externas exercem menor influência que as conexões internas para compor o fator conexões.

A análise dos fatores sócio-comportamentais explicitou características distintas nas duas redes. Mister se faz analisar os desempenhos competitivos destas, para viabilizar a análise global dos fatores sócio-comportamentais e do desempenho competitivo, a fim de buscar relações entre estes fatores.

### **6.3 Análise do desempenho competitivo**

Para analisar comparativamente o desempenho competitivo buscou-se, primeiramente, verificar o incremento financeiro e estrutural das empresas após a participação nas redes estudadas. Na seqüência, avaliaram-se os níveis de significância das evidências percebidas

nas relações de troca e criação de valor, considerando aspectos transacionais da cadeia de valor e os conceitos transformacionais da aprendizagem organizacional.

A rede Central Mais alcançou 37,4% e 21,4% nos percentuais de acréscimo no faturamento e lucratividade, respectivamente, enquanto que a rede Unimercados, semelhantemente, obteve 37,7% e 19,9% nos mesmos índices. Uma explicação plausível para esta semelhança reside em dois fatos: primeiro, o faturamento tende a aumentar com a participação na rede, sendo limitado por outras variáveis, como população de clientes e localização geográfica da empresa. O segundo fato reside na margem de lucratividade no varejo de alimentos, que geralmente é considerada baixa, podendo atuar como fator limitante.

As discrepâncias se acentuam nos resultados estruturais, no número de acréscimo de funcionários, a rede Central Mais tem um resultado médio de 2,8 funcionários/loja, já a rede Unimercados obteve média de 1,3 funcionários/loja, no aumento médio de área de loja, 79,2 m<sup>2</sup> para rede Central Mais e 43,3m<sup>2</sup> para rede Unimercados e no número de acréscimo de *checkouts* foram 0,8 *checkouts*/loja para a Central Mais contra 0,4 *checkouts*/loja para a Unimercados. Estes resultados refletem características distintas de ambas as redes, a Central Mais possui em seu quadro de associados, empresas na maioria consideradas de porte médio, enquanto que a rede Unimercados tem na maioria de seu quadro de associados empresas consideradas de pequeno porte.

Buscando medidas que possam refletir melhor o desempenho competitivo, avaliaram-se as relações transacionais em termos de trocas de valor, baseando-se nas possibilidades de vantagens competitivas na cadeia de valor. Para tanto, o fator troca de valor consolidou as variáveis infra-estrutura e tecnologias, aquisições, produtos, processos e serviços e relações com clientes, as quais procuram demonstrar os níveis de significância percebidos pelos associados nas evidências relevantes ao seu negócio, através da rede empresarial.

Os resultados da rede Central Mais alcançaram um índice médio no fator troca de valor de 67,3%. As variáveis que influenciaram positivamente este índice foram aquisições com 87,0% e relações com clientes com 74,4%. Por outro lado, as variáveis infra-estrutura e tecnologias (53,4%) e produtos, processos e serviços (54,3%) não exerceram influência significativa. Estes resultados evidenciam que os associados, através da rede Central Mais, têm percebido maior significância nas evidências em aquisições, junto aos fornecedores, e nas melhores oportunidades de se relacionar com os clientes.

Os resultados da rede Unimercados obtiveram um índice médio no fator troca de valor de 50,4%. Este índice recebeu influência positiva das variáveis aquisições (76,1%) e relações

com clientes (57,5%). Em contrapartida, as variáveis infra-estrutura e tecnologia (35,0%) e produtos, processo e serviços (33,1%) representaram menor influência para a consolidação deste fator. Estes resultados denotam que nas evidências em aquisições e relações com clientes, os associados da rede Unimercados atribuem maior significância para o seu negócio, o que também representa que a rede tem explorado estas possibilidades com mais ênfase em relação às demais evidências. Comparativamente, estes resultados denotam que a rede Central Mais demonstra explorar melhor as possibilidades do compartilhamento de custos na cadeia de valor. Percebe-se também que, em ambas as redes estudadas, o compartilhamento de custos ocorre com mais intensidade nas ações conjuntas junto a fornecedores e clientes e com menor intensidade nas possibilidades de compartilhar infra-estrutura e tecnologias e produtos/processos e serviços, característica do setor varejista de alimentos.

As relações transformacionais em termos de criação de valor demonstraram os níveis médios de evidências percebidas nas variáveis melhorias e inovações, consolidadas no fator criação de valor. Analisando a média obtida no fator criação de valor 74,1%, para a rede Central Mais, notou-se que o índice de melhorias com 74,7% influenciou positivamente enquanto que a variável inovações, com 73,5% figurou abaixo da média. Contudo, ambos os índices demonstraram que os associados da rede Central Mais têm percebido elevada significância para evidências de melhorias e inovações para seus negócios. Nos resultados da rede Unimercados, percebeu-se que o índice médio de criação de valor assumiu o valor de 64,7%, sendo influenciado positivamente pela variável melhorias com 65,3%, enquanto que a variável inovações figurou abaixo da média do índice com 64,2%. Ambos os índices revelaram que os associados da rede Unimercados têm notado evidências de melhorias e inovações em seus negócios com relativa significância.

Os resultados em criação de valor foram significativos para duas redes, evidenciando que, na percepção dos empresários, existe um ambiente de intensa aprendizagem que envolve a estratégia das duas redes empresariais com oportunidades a serem exploradas. Confirmando o que sugerem Powell (1990) e Dyer e Singh (1998), quando estes apontam para as relações entre empresas como principal fonte de idéias e informações que podem resultar em aprendizagem para as organizações em rede.

#### **6.4 Relações entre fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo**

Seguindo a proposta deste trabalho, analisaram-se os resultados dos fatores sociais e comportamentais, para buscar relações com o desempenho competitivo das redes estudadas (Figura 1).

O fator comprometimento apresentou discrepância entre as redes de 9,5 pontos percentuais. A rede Central Mais obteve índices relativamente baixos em uma variável que compõe o fator comprometimento, qual seja o engajamento (49,8%), principalmente nas questões relativas a engajamento nas atividades conjuntas (46,9%) e frequência nas reuniões e assembleias (45,1%). Estes resultados denotam um nível baixo de envolvimento dos sócios nas decisões e podem trazer respostas para a seguinte questão: por que a rede Central Mais apesar de níveis mais significantes nas trocas e criação de valor, não apresenta superioridade no desempenho financeiro de seus associados?

Segundo Putnam (2002), em grupos nos quais os atores têm baixo engajamento, no caso das redes de empresas, um menor envolvimento e frequência em reuniões e assembleias, pode vir a prejudicar o desenvolvimento efetivo de ações coletivas, permitindo que surjam comportamentos oportunistas. A capacidade sinérgica da rede tende a ficar limitada, impedindo que compartilhamentos de custo e conhecimento sejam convertidos em ganhos.

Este comportamento percebido na rede Central Mais pode estar atuando como barreira para a rede conseguir ampliar seus resultados financeiros. Esta suposição recebe o reforço de duas colocações feitas pela representante da rede Central Mais na entrevista, que revelam o efeito do baixo grau de engajamento no fator trocas de valor: “a rede mantém serviços contábeis e jurídicos disponíveis, mas nem todos os associados utilizam estes serviços”, “em 2003, a rede realizou um programa de qualidade, mas nem todos os associados participaram”.

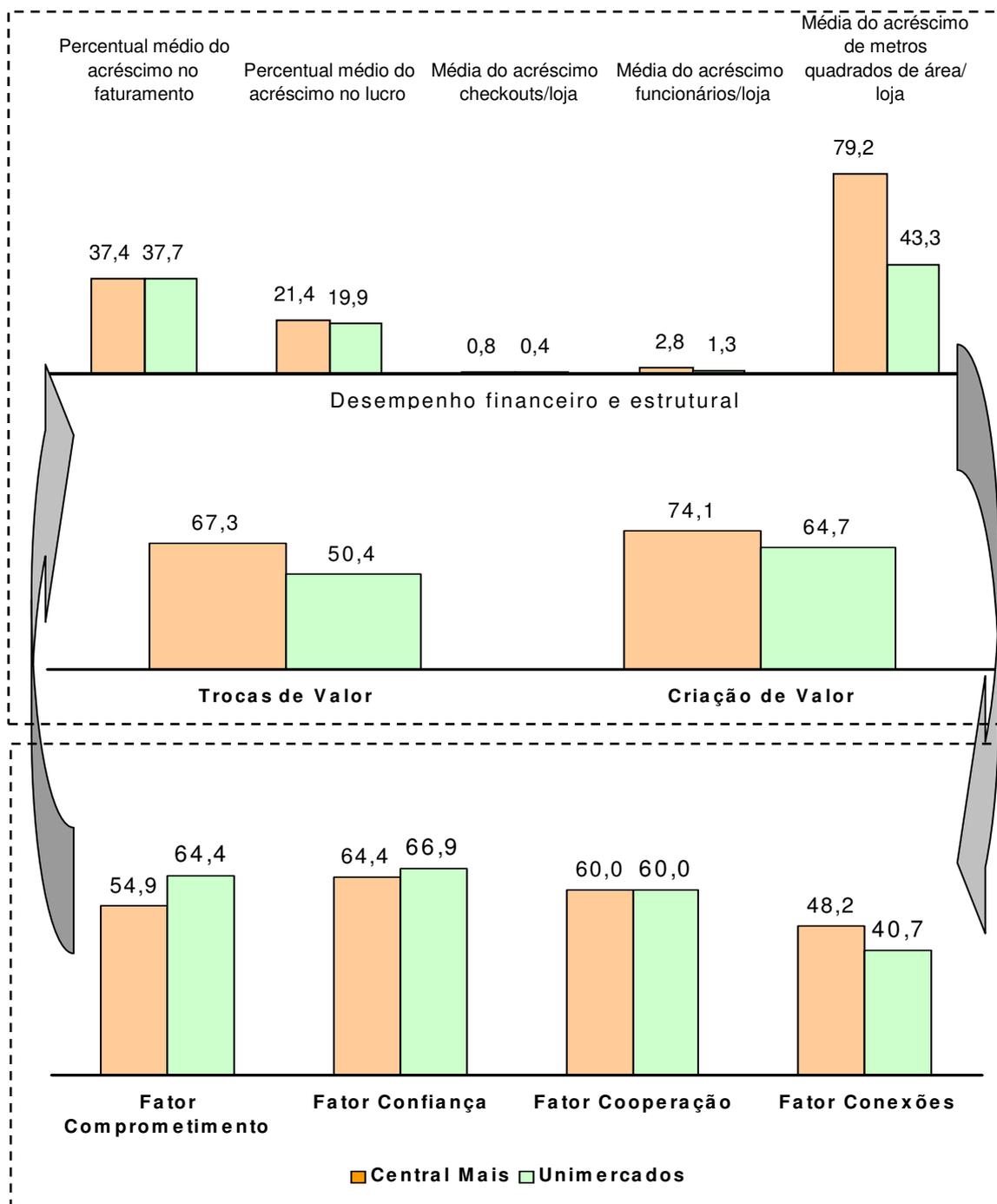


Figura 1 – Relações entre fatores sócio-comportamentais e fatores de desempenho competitivo

Outra colocação denota o mesmo efeito em relação ao fator criação de valor: “estamos sempre aprendendo [referindo-se à diretoria, questionada a respeito dos sócios, respondeu] estão aprendendo muito, mas ainda existem sócios bastante fechados.” Na mesma entrevista, a representante da rede Central Mais chegou a comentar a dificuldade que os sócios têm de se envolver e participar das atividades da rede. A recursividade entre o desempenho e o comportamento na rede Central Mais pode estar no baixo engajamento reforçado por READ – Edição 60, Vol 14, N° 2, mai-ago 2008

comportamentos individualistas que, por sua vez, podem estar limitando o desenvolvimento da rede, que pode fazer com que o associado não queira um maior envolvimento, por não conseguir visualizar possíveis vantagens.

O fator conexões, não menos importante, aparece com índices menos expressivos, porém com uma discrepância entre as redes que pode sugerir respostas para uma segunda indagação: porque a rede Unimercados não está conseguindo explorar melhor as possibilidades das trocas e criação de valor e assim ampliar seu poder na cadeia de valor? Uma possível resposta pode estar no baixo grau de conexões da rede, principalmente no grau de conexões externas, 8,3%, contra 23,0% da Central Mais. O baixo número de conexões externas relevantes (9,5%), somado a baixa frequência de conexões (7,6%) e ao baixo grau de não-redundância nestas (7,6%) traduzem-se por poucas fontes de informações externas à rede, baixo fluxo de renovação da informação e menor diversidade de informações que tramitam na rede e que são essenciais para promover ações efetivas em termos de troca e criação de valor. Neste sentido, os resultados da rede Unimercados no fator conexões externas podem estar indicando um possível enclausuramento, limitando o incremento no desempenho competitivo, conforme teoria de Burt (2001).

Esta suposição é reforçada na rede Unimercados, justamente pelos próprios fatores comprometimento (64,4%), confiança (66,9%) e cooperação (60,0%), o que não representam um ponto negativo, mas sim um ponto de complexidade que demanda uma compreensão paradoxal do assunto. A lógica linear conduz a deduzir que um grupo com bons níveis de comprometimento, confiança, cooperação e conexões internas teria em si todas as condições para prosperar, todavia, os resultados da rede Unimercados não apontaram nesta direção. Segundo Burt (2001), a situação de clausura pode ocorrer em um grupo social quando este se apresenta bastante coeso e internamente fechado, com baixa ou nenhuma conexão externa. A clausura pode ser reforçada se as poucas conexões externas que o grupo possui forem redundantes, ou seja, os indivíduos do grupo obtêm informações com mesmos indivíduos ou entidades externas, o que gera a repetição de informação, o que parece ocorrer com a rede Unimercados.

A dualidade apresentada nestes resultados conduz a reflexão a um novo aspecto, a harmonia entre os fatores sócio-comportamentais poderia explicar porque a rede Central Mais apresentou melhores índices nos resultados do desempenho competitivo, obtendo maior equilíbrio entre seus fatores. Ou seja, neste estudo a rede empresarial cujos sócios estão mais comprometidos, com mais confiança interna e cooperação não necessariamente estão

alcançando os melhores resultados, mas sim, a rede empresarial que apresentou melhor harmonia destes fatores, juntamente com a diversidade de conexões com o ambiente externo à rede.

Os resultados dos fatores sócio-comportamentais evidenciaram aspectos ligados aos atores que compõem as redes estudadas, as quais obtiveram índices médios de 56,9% para a rede Central Mais e 58% para a rede Unimercados. Apesar de o índice médio ser relativamente maior para a rede Unimercados, o resultado da Central Mais foi considerado mais harmonioso ao se analisar os resultados dos quatro fatores (comprometimento (54,9%), confiança (64,4%), cooperação (60,0%) e conexões (48,2%)) revelando que o equilíbrio entre os fatores pode ser relevante para a rede empresarial prosperar em seu negócio, tendo em vista os resultados relativamente melhores em termos de troca (67,3%) e criação (74,1%) de valor. Esta harmonia entre os fatores sócio-comportamentais, não ocorreu na rede Unimercados, principalmente devido aos resultados menos expressivos apresentados no fator conexões (40,7%), caracterizando-a principalmente por um menor fluxo de informações externas, o que pode estar limitando a exploração das potencialidades da cadeia de valor.

## **7 Considerações finais**

O comportamento de empresas em rede, traduzido neste artigo por fatores sociais e comportamentais dos atores que as compõem, torna-se estratégico para a análise proposta de questionar o sucesso competitivo da rede pela verificação de possíveis relações com aspectos sócio-comportamentais. Os melhores resultados competitivos, em termos de desempenho financeiro e estrutural e das trocas e criação de valor, não foram evidenciados na rede que melhor possui índices médios dos fatores sócio-comportamentais. No entanto, a análise global dos resultados respondeu à problemática da pesquisa demonstrando pistas para reflexões quanto a possíveis relações recursivas entre o desempenho competitivo e os fatores sócio-comportamentais nas duas redes estudadas.

A rede Central Mais pode não estar conseguindo converter seus melhores índices nos fatores troca e criação de valor em incremento financeiro para seus associados, devido aos baixos índices de engajamento de seus associados. Esta limitação pode fazer com que o associado não queira um maior envolvimento, por não conseguir visualizar possíveis vantagens desta relação. Na rede Unimercados, paradoxalmente, a coesão interna combinada com a clausura pode estar limitando o seu crescimento em termos de troca e criação de valor, de forma recursiva, pois o crescimento limitado favorece a clausura que por seu turno reforça a coesão interna e inibe a busca por conexões externas.

## REDES DE EMPRESAS: UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE FATORES SÓCIO-COMPORTAMENTAIS E DESEMPENHO COMPETITIVO

Esta dualidade conduziu a reflexão a um novo aspecto, a harmonia entre os quatro fatores sócio-comportamentais que trouxe respostas para explicar porque a rede Central Mais apresentou melhores índices nos resultados do desempenho competitivo. Contudo, estas análises não têm a pretensão de serem conclusivas, preferindo situar-se no plano reflexivo, servindo de subsídio para futuras pesquisas neste campo.

Estas proposições podem contribuir para a reconstrutividade das estratégias das redes empresariais promovendo a adequação e readequação ao seu ambiente interno e externo, considerando a perspectiva sistêmica das relações tanto entre os atores que compõem a rede, como também com atores externos à rede, e que são relevantes para o negócio. Estas idéias são contributivas para o desenvolvimento das redes empresariais e da sociedade e, para a comunidade científica, pois geram novos *insights*, possibilitando o aprofundamento empírico das questões interorganizacionais sob uma abordagem relacional.

Como limitação da pesquisa, cita-se o tipo de pesquisa descritiva, que realizou um corte transversal do tempo para a coleta de dados limitando os resultados ao período da pesquisa. O desafio para pesquisas futuras abordando fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo consiste em buscar um número maior de redes empresariais para o estudo. A título de sugestões, aprofundamentos teóricos e empíricos, aproximando fatores sociais e comportamentais com desempenho poderão trazer elucidacões para a este campo de pesquisa. Abordagens multidisciplinares, aliadas a um olhar complexo podem contribuir para maior compreensão deste ambiente empresarial.

### REFERÊNCIAS

- AGOSTINHO, M. E. **Complexidade e organizações**: em busca da gestão autônoma. São Paulo: Atlas, 2003.
- AXELROD, R. M. **The evolution of cooperation**. United States of America: Basic Books, 1984.
- BALDI, M; LOPES F. D., Rede – forma híbrida ou nova forma? **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v.1 n. 3, out./dez., 2002.
- BORGATTI, S. P; FOSTER P. C. The network paradigm in organizational research: a review and typology. **Journal of Management**. v. 29, n. 6, p. 991-1013, May, 2003.

- BURT, R. S. Structural holes versus network closure as social capital. In: **Social capital: Theory and Research**. Edited by Nan Lin, Karen S. Cook, and R S. Burt. New York: Aldine de Gruyter, 2001.
- CASAROTTO, N. F., PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHILD, J. Confiança e alianças internacionais: o caso das joint ventures sino-estrangeiras. In: RODRIGUES, S. B. (org.) **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, p. 151-182, 1999.
- DAGNINO, G. B., PADULA, G. Coopetition strategic: towards a new kind of interfirm dynamics. In: **The European Academy of Management**. Stockholm: Second annual conference - innovative research in management, May., 2002.
- DAS, T. K.; TENG, Bing-sheng, partner analysis and alliance performance. **Scandinavian Journal of Management**, v. 19, p. 279-308, 2003.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management. The academy of management review**. v. 23, n. 4, p. 670-679, out. 1998.
- DEMO, P. **Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.
- HAIR Jr., J. et al. **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**, jan./feb., p. 133-139, 1989.
- HOFFMANN, W. H.; SCHLOSSER, R. Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises: an empirical survey. **Long Range Planning**, v. 34, p. 357-381, 2001.
- HUMAN S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**. v. 40, n. 2, p. 368-403, abr., 1997.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**. v. 9, n. 1, p. 31-41, jan./fev., 1988.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LUDANSEN, S. Podemos confiar nas medidas de confiança? **Opinião Pública**. v. 8, n. 2, p. 304-327, fev., 2002.
- REAd – Edição 60, Vol 14, N° 2, mai-ago 2008

MATTAR, F. N. **Pesquisas de marketing**: metodologia, planejamento. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

OLVE, N.G., ROY, J., WETTER, M. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do balanced scorecard. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

PODOLNY, J. M.; PAGE, K. L. Network forms of organization. **Annual Review of Sociology**. v. 24, p. 57-76, 1998.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 11ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organization Behavior**. v. 12, p. 295-336, 1990.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **The academy of management review**. v. 19, n. 1, p. 90-118, Jan. 1994.

SELIGSON M. A.; RENNÓ L. R. Mensurando confiança interpessoal: notas acerca de um conceito multidimensional. **Dados**. v. 43, n. 4, p. 783-803, 2000.

THOBEN, K. D.; JAGDEV, H. S. Typological issues in enterprise networks. **Production Planning and Control**, v. 12, n. 5, p. 421-436, 2001.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York, The Free Press, 1985.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

---

<sup>i</sup> Segundo Putnam (2002), capital social pode ser definido como o conjunto de normas, confiança mútua e conexões de relações entre os diversos atores, contribuindo para aumentar a eficiência de um grupo social, facilitando ações conjuntas.

<sup>ii</sup> O dilema dos dois prisioneiros iterado representa que ambos os prisioneiros podiam ter sucessivos encontros, ao contrário do dilema original, onde os prisioneiros estavam isolados um do outro, e a estratégia mais segura consistia em se acusar.

<sup>iii</sup> As questões 1.4, 1.6, 3.4 e 3.5 tiveram suas respostas invertidas para compor corretamente o índice, por terem suas redações escritas na forma negativa, por exemplo, se o respondente assinalou o grau de concordância 0, este assumirá o valor 6, se assinalou 1, assumiu o valor 5.

<sup>iv</sup> Para o *survey*, nas questões 4.1, 4.4 e 4.5, foi utilizado a palavra “contatos” no lugar da palavra “conexões” a fim de possibilitar melhor compreensão por parte dos entrevistados.

<sup>v</sup> Estas informações se referem ao período da pesquisa, qual seja o período entre os meses de agosto e novembro de 2005.

<sup>vi</sup> Estas informações se referem ao período da pesquisa, qual seja o período entre os meses de agosto e novembro de 2005.