

**Criação de Capital Social versus Objetivos Organizacionais em Redes de Pequenas e Médias Empresas - PMEs: Estudo de multicasos no Setor Varejista**

**Fabício Augusto de Freitas Melo** (*Mestrando, Uece*) [fabricaougustofm@yahoo.com.br](mailto:fabricaougustofm@yahoo.com.br)

**Alexandre Araújo Cavalcante Soares** (*Mestrando, Uece*) [aacsoares@hotmail.com](mailto:aacsoares@hotmail.com)

**João Adamor Dias Neves** (*Docente, Uece*) [joao\\_adamor@yahoo.com.br](mailto:joao_adamor@yahoo.com.br)

**Francisco Correia de Oliveira** (*Docente, Unifor*) [oliveira@unifor.br](mailto:oliveira@unifor.br)

Revista de Administração da UNIMEP, v. 6, n. 1, Janeiro / Abril – 2008

Endereço eletrônico deste artigo: <http://raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/33> .

---

©Copyright, 2007, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br> .

---

*Revista de Administração da UNIMEP*

ISSN – ISSN 1679-5350

©2007 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

## Resumo

O artigo buscou identificar as motivações, vantagens e dificuldades na formação de redes de pequenas e médias empresas para contrastar as possíveis divergências entre a criação de capital social e os objetivos empresariais individuais. Trata-se de estudo exploratório qualitativo e descritivo de caso, tendo por base o setor farmacêutico. Os resultados apontaram como motivação maior para a inserção em rede as vantagens advindas da redução dos custos de aquisição de mercadorias. Evidenciou-se a não associação dos objetivos da rede aos objetivos individuais, o que compromete a capacidade de criação de capital social.

*Palavras-chave:* Redes organizacionais; capital social; objetivos organizacionais e individuais; setor varejista.

## Abstract

This paper aimed at investigating motivations, advantages and difficulties in setting up micro and small firms networking so as to compare possible discrepancies between social financial fund creation and individual firms objectives. The methodology employed both an exploratory and a qualitative descriptive study via case study taking into account retail pharmaceutical sector. The findings show as main motivation to set up networking decreasing in costs to buy goods and there was no association between networking objectives and individual objectives and as such, these findings put at risk the ability to create social financial fund.

*Key-words:* organizational networking, social financial fund, organizational and individual objectives, retail sector.

## 1. Introdução

As redes interempresariais, consideradas enquanto interações formais e informais entre diversos atores complementares, reunidos em um mesmo ambiente e compartilhando objetivos comuns, constituem espaços para a criação e a difusão de capital social, o que propicia vantagens organizacionais. Todavia, devido ao seu caráter dinâmico, as redes podem retroagir, em função de conflitos resultantes de relações de poder e comportamento oportunista dos agentes, da perda da capacidade de aprendizagem e do declínio econômico (BALESTRO, 2005). O estudo de quais fatores contribuem para a consolidação e maior interação em uma rede de empresas, constitui um tema relevante para os estudos organizacionais.

Tendo como base as contribuições da teoria do capital social e da literatura acerca dos objetivos organizacionais, procurou-se uma perspectiva de integração entre esses dois conceitos. Para tanto, este trabalho busca identificar as motivações, vantagens e dificuldades na formação de redes de pequenas e médias empresas varejistas, tendo por base o setor farmacêutico, para contrastar com as possíveis divergências entre a criação de capital social e os objetivos empresariais individuais. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, procurando identificar tais aspectos entre participantes de uma rede empresarial.

Busca-se, com este estudo, alargar o debate sobre o tema, considerando-se a escassez de estudos sobre o tema, procurando responder à seguinte questão: qual a relação entre a criação de capital social e os objetivos organizacionais em redes de pequenas e médias empresas do setor varejista?

O objetivo do trabalho é analisar a relação entre essas duas variáveis. O artigo começa abordando o conceito e a importância das redes de empresas, define e caracteriza a ambiência de construção do capital social e as alianças estratégicas, faz uma síntese dos estudos empíricos acerca de motivações e vantagens na formação de redes de PMEs, apresenta e justifica a metodologia, mostra e discute os resultados, tece as considerações finais, seguindo-se as referências .

## **2. Redes organizacionais**

Esta seção aborda a origem, importância, os conceitos, as características e tipologias das redes organizacionais, foca os conceitos de aliança estratégica à luz das teorias sobre recursos e aprendizagem organizacional, apresentando, no final, uma síntese de pesquisas empíricas sobre motivações e vantagens na formação de redes de pequenas e médias empresas.

### **2.1. Origem e importância das redes organizacionais**

A crise econômica dos anos setenta sinalizou o esgotamento do sistema de produção em série e constituiu uma segunda divisão industrial na história de capitalismo. Numa abordagem contingencial (BURRELL;MORGAN,1979), percebe-se que o ambiente de negócios, nesse período, comporta-se de forma crescentemente turbulenta e imprevisível, o que exige a proliferação de práticas proativas, criação de um sistema de aprendizagem, formação de estrutura orgânica e ambiente gerencial democrático. Segundo Castells (1999), o consumidor começou a demandar produtos com maior qualidade e quantidade, os mercados se diversificaram, o ritmo de mudanças tecnológicas cresceu muito e o sistema de produção em série se mostrou rígido e custoso para as características da nova economia.

Nesse contexto, a empresa hierarquizada e integrada verticalmente torna-se progressivamente menos eficaz. Na concepção autopoietica, de acordo com Maturana e Varela (*apud* MORGAN, 1996), ao interpretar o seu ambiente de maneira egocêntrica, este tipo de organização frequentemente não compreende as suas próprias complexidades e as inúmeras voltas recorrentes das quais depende realmente para existir e acabam por formar identidades pouco consistentes.

Dentro do panorama acima descrito, a primeira tendência da evolução organizacional foi a transição da produção em série à produção flexível, ou do fordismo ao pós-fordismo. A característica principal do modelo pós-fordista de organização é a flexibilidade e a capacidade de inovação, que abriu espaço para a proliferação de uma reestruturação intraorganizacional e, principalmente, interorganizacional para as organizações.

Pelo que se pode notar, a natureza das novas configurações organizacionais derivadas de um “novo modelo” de articulações das relações entre as empresas, deixa patente a insuficiência dos aparatos teórico- metodológicos tradicionais para descrever e

explicar a nova dinâmica das articulações entre os agentes. As fronteiras que antes delimitavam a organização burocrática tradicional estão sendo repensadas, ao passo que as entidades se integram e se descaracterizam, passando a formar redes, cadeias, conglomerados e alianças estratégicas, que constituem as denominadas organizações pós-fordistas (CLEGG; HARDY, 1999).

Assim, surge como possibilidade concreta para o desenvolvimento empresarial, os modelos organizacionais baseados na associação, na complementaridade, no compartilhamento, na troca e na ajuda mútua, tomando como referência o conceito de redes advindos das ciências naturais e sociais.

Para Castells (1999) o surgimento das organizações em rede ocorre como consequência de um processo de reestruturação capitalista, ocorrido a partir dos anos 70, que traz para o contexto organizacional a formação de alianças corporativas estratégicas entre grandes empresas e o surgimento de novas formas de atuação para a pequena e média empresa baseada na flexibilidade, a partir de parcerias com outras organizações. Além disso, o autor aponta que a difusão de um novo paradigma tecnoeconômico, o qual envolve a associação entre as tecnologias da informação e a microeletrônica, criou melhores condições para as empresas atuarem em rede.

De fato, o conceito de rede remota a década de 30, num enfoque mais relacionado às diversas formas de interação e relacionamento de pessoas/pessoas, pessoas/grupos e grupos/grupos sociais num dado contexto social, assim como, qual o papel social representado pelas pessoas dentro dos grupos sociais que conviva, conforme Nohria (1992). Porém, no campo de estudos das ciências sociais, o tema redes interorganizacionais começou a ser crescentemente estudado a partir de 1980, dentro do contexto descrito acima, e até 1998 mais de uma centena de artigos publicados em revistas científicas da área de administração e sociologia das organizações abordam explicitamente esse tema, conforme dados apresentados por Oliver e Ebers (1998).

Quanto à importância da cooperação, Pires *et al.* (*apud* FREITAS, 2005) argumentam que para companhias que desejam cultivar e manter uma posição sustentável e lucrativa em mercados globais é essencial que associações ou empreendimentos cooperativos sejam montados e administrados efetivamente. Já para Amato (2000), a enorme pressão que as empresas vêm sofrendo para responder rapidamente ao mercado – ganhar flexibilidade, aprimorar sua capacitação tecnológica e gerencial, manter o acesso ao mercado e estar em sintonia com as mudanças internacionais – não lhes permite agir isoladamente, o que caracteriza a crescente importância das relações interfirmas e interinstitucionais.

No contexto das PMEs a configuração em rede representa uma opção estratégica para a competitividade frente as grandes empresas. Inseridas em um ambiente hipercompetitivo, as PMEs, na maioria das vezes, apresentam certas dificuldades, como baixo volume de compras, o que as impede de obter melhores preços e vantagens na compra de matérias-primas, custos de participação em feiras, custos de campanhas publicitárias, custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, custos de aluguel, custos envolvidos na exportação de produtos, etc. Esses problemas dificilmente desaparecerão, contudo, podem ter seus efeitos neutralizados ou amenizados pela ação coletiva das PMEs (Cf. BALESTRIN; FAYARD, 2003).

A visão da suscetibilidade das pequenas empresas em ecologia organizacional (BAUM, 1997) apóia o argumento de que a propensão das pequenas organizações para o fracasso é apontada como uma das conseqüências de alguns problemas, como dificuldades para levantar capital, recrutar e treinar a força de trabalho, responder aos pagamentos com altas taxas de juros, lidar com os custos administrativos de estar de acordo com as regulamentações do governo e acesso a recursos. Além disso, as pequenas empresas têm maiores probabilidades de fracasso devido à carência de legitimação, justificação, confiabilidade, influência e apoio e relações estáveis com agentes constituintes externos importantes. Esses fatores podem ser superados pela formação de redes organizacionais que lhes conferem, entre outros fatores, maiores acessos a recursos, representatividade frente a fornecedores e demais agentes econômicos, compras mais baratas, aprendizagem organizacional, capacitações e menores custos operacionais.

## **2.2. Conceito, características e tipologias de redes**

O conceito de rede desenvolvido na sociologia é transposto para o ambiente de negócios para explicar as relações entre os seus diversos atores. Tal utilização, que restringe sua aplicação original, ganha proeminência com o novo ambiente concorrencial. As relações aqui mencionadas dizem respeito às interações entre empresas e fornecedores, instituições de classe e governamentais, centro de pesquisa e ensino e concorrentes. A esta última relação, objeto deste estudo, tem-se a denominação específica “redes de empresas” ou “redes empresariais”.

As redes empresariais são constituídas basicamente por dois motivos principais, um de cunho objetivo, lastreado nas teorias da economia de escala, e outro de ordem mais subjetiva, incorporaria motivações relacionadas a acesso a informações, a aprendizagem e a inovação visando melhor. A primeira fonte de motivação estaria relacionada ao desempenho operacional em termos de escala de compra e produtividade. A segunda estaria embasada nas teorias de capital social (BORGES JR, 2004). O conceito de capital social, aqui utilizado, compreenderia relações, na qual seus atores possuem confiança interpessoal, reciprocidade em obrigações e expectativas e normas compartilhadas (Cf. SILVA; BOEHE, 2003).

Especificamente em relação às teorias do capital social, motivação considerada mais relevante para este artigo, a sociologia também empresta duas teorias para análise, a saber: a teoria dos Laços Fracos de Mark Granovetter (1973) e a teoria dos Buracos Estruturais de Ronald Burt (1992).

Pela definição do autor, a “Força dos Laços Fracos” (GRANOVETTER, 1973) estaria na capacidade de maior agregação de conhecimento, advindo de parceiros diferentes ou de relações ainda incipientes. O autor ainda observa que os laços fortes, relações exercidas entre pessoas (entidades) próximas e íntimas, pouco valor é agregado, as informações e recursos obtidos se apresentam de maneira redundante. Para tanto, as fontes que agregariam maior valor estariam nos contatos dos contatos, ou das novas relações que surgiriam a partir destes.

A teoria dos Buracos Estruturais (BURT, 1992), trabalho elaborado a partir da teoria da Força dos Laços Fracos (GRANOVETTER, 1973), enfatiza a dimensão do acesso a novas informações e sua aplicação nas redes. As redes podem ser percebidas de

maneira diferentes, de forma (ego) centrada e útil para avaliação de oportunidades e considerações, mas também podem ser avaliadas de forma (sócio) centrada. A abordagem de Burt (1992) assume a perspectiva de (ego) centrada no conceito elaborado por Grannovetter em 1973, ou seja, a rede parte dos indivíduos (CARVALHO, 2002).

Ambos os trabalhos entendem as redes a partir dos indivíduos que a compõe, o que invariavelmente leva a dimensões subjetivas da relação. Para a concepção da teoria dos “Buracos Estruturais”, Burt (1992) salienta a necessidade de novas rotas de acesso para outras redes. Uma premissa relevante para o entendimento da noção de “Buraco Estrutural” de Ronald Burt é a compreensão de que pessoas diferentes podem se encontrar desconectadas numa estrutura social. Portanto, o buraco estrutural constitui a oportunidade de agenciar o fluxo de informação e controlar os projetos e as formas que trazem em conjunto tais pessoas (CARVALHO, 2002).

A criação do capital social, além das condições e objetivos de formação de redes, também diz respeito aos mecanismos de governança das mesmas. O trabalho de Jones, Hesterly e Borgatti (1997) apontam os “mecanismos sociais” principais para esta governança. As principais motivações para a utilização de tais mecanismos seriam: aumentar a propensão a cooperação entre os atores envolvidos, facilitar a coordenação da rede e reduzir a possibilidade de comportamento oportunista, evidenciado como fator crítico na consolidação de uma rede (SILVA; BOECHE, 2003).

O primeiro mecanismo, apresentado pelos autores (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997), diz respeito ao número de integrantes de uma rede. Quanto menor esse número, melhor será a governança da rede. São três as razões apontadas para tanto: (1) redes pequenas apresentam maior interação entre seus membros; (2) o compartilhamento de objetivos e valores é mais facilmente ajustado; e (3) a expectativa de interação com os membros da rede no futuro também é maior e, portanto, a propensão de cooperar é maior.

O segundo mecanismo mencionado por Jones; Hesterly; Borgatti (1997) diz respeito a criação de um “sistema de valores e premissas amplamente compartilhadas” dentro da rede (*macroculture*). O terceiro mecanismo apontado se refere à sanções coletivas que envolvem membros do grupo punindo outros membros que violam normas, valores e objetivos do grupo, passando de rumores até a expulsão. Por último é feita referência à reputação dos associados como o quarto mecanismo que permite aumentar a confiabilidade na rede. Além disso, a reputação define se um associado é suficientemente fiel ou confiável para realizar uma troca de informações ou projeto conjunto.

Os estudos em redes de empresas que investigam relações horizontais, entre concorrentes, tem focado o tipo de relacionamento prevalecente, com base em diferentes graus de cooperação e competição. A pesquisa de Ghisi (2005), a partir do trabalho de Bengtsson; Kock (1999), aponta quatro diferentes graus, a saber: coexistência, cooperação, competição e cooptação. Analisadas sob diferentes perspectivas: trocas, laços, poder e controle, proximidade e distância entre os agentes, confiança, normas e objetivos.

Uma proposta de tipologia é apresentada no mesmo trabalho (GHISI, 2005). A autora utiliza duas variáveis como critério. Uma diz respeito à finalidade e ao grau de formalidade das redes e a outra observa o critério equidade de poder entre os membros. A primeira é dividida em três categorias: Redes Burocráticas e Interorganizacionais (contrato formal), Redes Sociais (informalidade nas relações interempresariais) e Redes Proprietárias (direito de propriedade). O segundo critério é dividido em redes simétricas e assimétricas.

O estudo de redes empresariais apresenta muitas variações, dentre as quais, destacam-se: organizações em redes, redes interorganizacionais, redes sociais e alianças estratégicas. Para os objetivos desta pesquisa seria interessante o embasamento na literatura sobre alianças estratégicas, entendidas como redes formalmente constituídas. Para tanto a análise destas estruturas tem se concentrado em definir os termos de formalização (contratos), as formas de interação e ganhos mensuráveis e identificáveis advindos desta relação. As principais contribuições para esta literatura vêm das teorias da Visão Baseadas em Recursos -VBR e da Aprendizagem Organizacional.

### 2.3. Alianças estratégicas

A literatura acerca das alianças estratégicas não apresenta consenso em suas definições, diferindo na amplitude, nos objetivos e nas estruturas (ver Quadro 1). Para este estudo utilizou-se como referência a contribuição da teoria da Visão Baseada em Recursos e da Aprendizagem Organizacional, como sugerido por Klotzle (2002), o qual se propõe a preencher a lacuna acerca do tema, consolidando um modelo analítico que sirva como base para estudos sobre alianças constituído de duas partes: a primeira teoria é entendida como a procura pelas firmas dos recursos das empresas parceiras e a segunda justifica-se pela troca de conhecimentos entre as empresas.

Quadro 1 - Conceitos de alianças estratégicas

Autor	Conceitos de aliança estratégica
Teece (1992)	Acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades. Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing. Alianças estratégicas podem ou não envolver participação acionária.
Hagedoorn e Narula (1996)	Alianças estratégicas podem ser classificadas de duas maneiras. De um lado, existem tipos que envolvem participação acionária, como joint-ventures e companhias conjuntas de pesquisa. De outro lado, há formas sem participação acionária, isto é, baseadas somente em contratos entre os parceiros. Nesse grupo encontram-se, entre outros, acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, pactos de pesquisa conjunta, acordos mútuos de licenciamento e contratos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
Dussage e Garette (1995,1997)	Projetos de colaboração implantados por firmas rivais, operando na mesma indústria. As firmas mantêm, entretanto, a sua independência. Essa definição exclui, assim, fusões e aquisições, as quais levam a perda da autonomia de pelo menos um parceiro. Também são excluídas parcerias verticais formadas por fornecedores e compradores.
Lorange e Ross (1996)	Empreendimentos de risco ao longo de uma escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (mercado) e, de outro, a internalização total (hierarquia). Temos, assim, as seguintes opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa mãe: fusões e aquisições, participação acionária, joint-ventures, empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal.
Garai (1999)	Alianças estratégicas incluem acordos de esforços conjuntos na área de marketing.

atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), colaboração no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terceirização. Fusões e aquisições não são consideradas alianças estratégicas.

Fonte: KLOTZLE, 2002, p.89.

A teoria VBR entende a empresa como o conjunto de todos os recursos que ela possui, sendo estes todos os ativos materiais e imateriais atados de forma semipermanente pela empresa, enfatizando os seus aspectos internos (WERNERFELT, 1984). Um dos estudos, que enfocam exclusivamente o processo de formação de alianças estratégicas, sob o ponto de vista dos recursos possuídos pelos diferentes parceiros, é dado por Eisenhardt; Schoonhoven (*apud* KLOTZLE, 2002, p. 123) quando salientam a vulnerabilidade ou a força das posições estratégicas dos potenciais parceiros no mercado.

A teoria da Aprendizagem Organizacional entende a capacidade de aprender como o principal fator de competitividade de uma empresa. Segundo Klotzle (2002) a proporção e a importância relativa de indústrias baseadas em conhecimento vêm aumentando cada dia e o ciclo de vida de produtos e processos se tornou significativamente mais curto como consequência da difusão constante de novas tecnologias e inovações.

Nesse contexto, a capacidade de aprender com empresas parceiras se configura enquanto mecanismo para uma firma alcançar seus objetivos. Como muitas empresas vêm aumentando suas participações em parcerias internacionais, a teoria da Aprendizagem Organizacional demonstra o quanto é importante à transferência e a absorção mútua de conhecimentos no processo de formação de alianças estratégicas. De acordo com Osland; Yaprak (*apud* KLOTZLE, 2002, p. 126) o desempenho da aliança vai depender da receptividade, da eficiência e da capacidade de absorção da empresa na área de aprendizagem organizacional.

Em síntese, a análise minuciosa das duas teorias mostra que ambas podem ser combinadas em um só modelo teórico, visto que as contribuições dos diferentes parceiros em uma aliança estratégica, em termos de recursos materiais e imateriais, só levarão ao desempenho superior da parceria, se as empresas envolvidas tiverem a capacidade de aprender umas com as outras. Só assim é possível que haja uma transferência mútua e eficiente dos diferentes recursos dentro de uma aliança estratégica. A análise de parcerias estratégicas deveria, portanto, considerar tanto os recursos materiais e imateriais, como a sua capacidade de aprendizagem e inovação. Em sentido mais amplo, a própria capacidade de aprendizagem e inovação pode ser considerada como recurso imaterial, nesse caso o mais estratégico de todos.

## **2.2. Síntese de pesquisas empíricas sobre motivação e vantagens na formação de redes de PMEs**

Esta seção visa a apresentar uma síntese dos resultados de pesquisas empíricas baseadas em estudos de casos sobre motivações e vantagens na formação de redes de PMEs. Tal proposta se justifica pelo interesse de realizar uma comparação com os resultados obtidos na pesquisa descritiva e, ao mesmo tempo, focar as variáveis relevantes em estudo (MALHOTRA, 2001). Ressalte-se que serão abordados setores varejistas diversos, tendo como referência o varejo farmacêutico, tratando o fenômeno de redes numa perspectiva geral das PMEs.



O primeiro caso é uma rede de varejistas de materiais de construção da cidade de Maringá, que viram suas margens de lucratividade reduzirem com a entrada de grandes varejistas e a implementação de novos formatos de loja (*home centers*). A rede foi formada em 1998 e conta com 181 associados, que pagam uma pequena mensalidade para manter a estrutura. Seus objetivos iniciais eram redução de custos na aquisição de seus produtos e expansão do *mix* de produtos, de modo a proporcionar uma maior variedade aos seus clientes, assim como os *home centers*. Passada a fase inicial de implementação da rede, houve uma integração das lojas quanto à marca, propaganda, ao *layout*, depósito, aos objetivos (planejamento estratégico), sistemas de informações, treinamentos e às pesquisas de mercado (CHIUSOLI *et al.*, 2004).

Em um estudo de caso múltiplo e holístico junto a duas associações de supermercados das cidades de Limeira e Piracicaba, Wilder (2003) constatou as motivações e vantagens dos membros na formação das redes conforme no Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 – Motivações e vantagens na formação das redes de supermercados

Motivações	Vantagens
Custos de propaganda	Redução nos custos de aquisição
Aumento da competição	Fidelização dos fornecedores
Dificuldade em se adquirir mercadorias	Melhor controle dos estoques
Altos custos de compra das mercadorias	Redução dos preços dos produtos (maior competitividade)
Incremento da profissionalização da concorrência	Melhora da qualidade dos produtos e do atendimento
Distanciamento da indústria	Aumento do faturamento
Acesso às novas tecnologias	Aprendizagem organizacional
Redução das vendas	Propaganda, marca e cartão da rede
Operação da loja	
Falta de treinamento dos funcionários	
Problema com qualidade dos produtos	

Fonte: Adaptado de Wilder (2003)

O último caso envolve a Unilivros, uma rede formada por quatro empresas de médio porte, líderes do mercado de livros educativos de Fortaleza, com 73% de participação. De acordo com Oliveira (2002) o que levou a formação da associação foi a busca por uma maior participação no mercado (aquisição). Com relação ao foco da rede, pode-se citar: operações de compras, marketing, seleção de pessoal e patrocínio de eventos.

### 3. Metodologia

Para atingir o objetivo proposto pelo estudo, a metodologia adotou duas etapas de pesquisa: a exploratória bibliográfica e a descritiva de casos por meio de entrevista semi-estruturada. A primeira visou a se inteirar do tema, baseando-se em fontes diversas, fundamentando o tema abordado, cuja finalidade foi conhecer as contribuições científicas realizadas sobre o assunto pesquisado (MALHOTRA, 2001). Dessa forma, contextualizou-se sobre a origem, importância, definição e tipologia de redes de pequena e média empresa e foram levantadas as principais pesquisas empíricas sobre o

tema. A segunda (LAKATOS; MARCONI, 1999) teve como objetivo a descrição, o registro, a análise e interpretação do fenômeno em estudo, buscando identificar as motivações, vantagens e dificuldades na formação de redes de pequenas e médias empresas; bem como observar as condições para a criação de capital social.

A estratégia da pesquisa utilizada para a fase de campo foi o estudo de caso que, de acordo com Bruyne *et al.* (1991), permite o estudo de fenômenos em profundidade, através da escolha de casos particulares de estudo, preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. Lazzarini (1997) acrescenta que esse é um método qualitativo que se caracteriza mais pela compreensão do fato do que pela sua mensuração e possibilita utilizar várias fontes de evidências.

Utilizou-se estudo de caso porque, segundo Yin (2001), essa técnica é indicada quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Assim, o presente estudo buscou obter resposta sobre o “porquê” da associação em redes de pequenas e médias empresas, ao buscar identificar as motivações na formação de aliança. Para isso, buscou-se descrever “como” as redes de PMEs representam uma estratégia para melhorar a competitividade no mercado, ao identificar as vantagens da cooperação, “como” este tipo de associação pode se tornar um desafio aos seus participantes e “como” ocorre a formação de capital social.

Nesse contexto, a presente pesquisa utiliza um estudo de caso único, em que a unidade de análise é a associação de farmácias RedeMed, localizada em Fortaleza. O uso do caso único é aconselhável, segundo Roesch (1999), para casos críticos, extremos, revelatórios, politicamente importantes, oportunos e convenientes. Yin (2001), por sua vez, acrescenta que serve para identificar configurações singulares e originais.

Quanto à coleta de dados adotou-se a entrevista semi-estruturada, combinada à análise documental e pesquisa por observação, a fim de se certificar dos dados pontuados e coletados por meio das entrevistas. Ambos os instrumentos foram aplicados aos proprietários de farmácias associadas à Redemed e aos dirigentes da rede, escolhidos por amostragem não probabilística intencional. Victora (2000, p. 50) reforça a noção de amostra não probabilística na pesquisa qualitativa ao afirmar que “não trabalhamos com a idéia de ‘amostra’, visto que essa traz implícita a concepção de que uma determinada parte de uma população é representativa do todo”. Por outro lado, Minayo (2000) diz que a “pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade [...] a amostragem boa é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões”.

#### **4. Análise e discussão dos resultados**

Nesta seção será feita a análise e discussão dos resultados empíricos obtidos no caso Redemed. Para tal fim, inicialmente foi feita uma caracterização da rede e uma abordagem acerca das motivações e objetivos na sua formação, seguindo-se, a discussão da a formação do capital social.

##### **4.1. Motivações e objetivos na formação de redes**

A associação de empresas varejistas farmacêuticas Redemed surgiu no ano de 1996, em Belo Horizonte, no intuito de criar melhores condições de concorrência para seus membros. A rede tem como focos de atuação prioritários incrementar o faturamento das lojas participantes e obter condições de negociação mais favoráveis com fornecedores (indústria de medicamento e distribuidores). Ela tem como missão integrar, representar e fortalecer as farmácias, através do associativismo empresarial, partindo da visão de tornar-se a maior e mais bem-sucedida rede de farmácias e serviços do país, fato este que já vem se consolidando, segundo seus dirigentes. Para tanto, a associação define o negócio como sendo deliberar e gerir a criação e implantação de soluções de produtos e serviços para as farmácias e drogarias.

Desde sua criação, a rede em questão optou por ampliar sua participação para outros treze estados, ou seja, além de Minas Gerais, atua hoje todos os estados da região Nordeste e em alguns da região Norte e Sudeste do país, fato este que confirma a tendência deste modelo de organização como apropriado às novas demandas empresariais, que requerem maior competitividade, exigências dos consumidores e aspectos legais.

A rede atua em cada estado com personalidade jurídica diferente, e teve seu ingresso no Ceará, foco deste estudo, em 2002, com a constituição da Associação dos Integrantes da Redemed - ASSIMED, ao contrário do que acontece no restante do país, onde ela é constituída como empresa privada. Hoje, a rede conta com 216 unidades filiadas em todo o Estado e tem como meta de longo prazo seguir o exemplo das outras unidades. Saliente-se que todas as filiais são independentes.

As farmácias filiadas à rede são independentes: usam sua própria marca juntamente com a marca da Redemed, praticam uma política de preços de acordo com o respectivo posicionamento e têm liberdade administrativa, salvo as atitudes éticas prescritas no estatuto da associação. Para que não haja conflitos, é exigido dos filiados manterem-se a uma distância mínima de 800 metros da área de atuação entre si e qualquer falha que resulte em complicação com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA, como vender um medicamento vencido, implica no afastamento e exclusão da rede. Segundo um dos entrevistados, nos contratos é exigido que os filiados priorizem a marca da rede em detrimento da marca da loja numa proporção de no mínimo 70%/30 % no material promocional e fachada da loja, contudo muitas farmácias insistem em não usar a marca da rede.

O conselho administrativo da Redemed é formado por um conselho consultivo e fiscal e ambos são ocupados, exclusivamente, por dirigentes de farmácias filiadas à rede. Para isto é necessário apenas que o candidato tenha idoneidade moral, financeira, prestígio e seja associado há, no mínimo, dois anos.

De acordo um dos filiados “ela (a rede) traz muitas vantagens para as farmácias pequenas, por exemplo, a farmácia [...] era isolada e não tinha uma marca, não tinha mídia específica e a partir do momento que ela se associa à Redemed ganha um nome, farmácia Redemed, e toda a mídia que a gente faz direcionada para a rede vai para eles que usam a marca”. As ferramentas promocionais incluem encartes com produtos promocionais na rede, calendários e brindes a serem distribuídos aos clientes. Saliente-

se que as farmácias associadas são identificadas por letreiros, fardamentos, material de embalagem e papelaria em geral.

De acordo com outro associado “os filiados fazem sua adesão à associação para que eles possam competir com as grandes lojas como Pague Menos, Dose Certa e Drogaria São Paulo, já que as pequenas farmácias estão ficando incapazes de absorver os seus custos, a carga tributária e as exigências legais, e para que tenham um poder de compra maior e melhor capacidade de barganha com fornecedores”. Acrescente-se que a compra não é conjunta, mas a farmácia isolada, porém apresentável como Redemed, obtém desconto do fornecedor em troca da sua fidelidade.

Para os filiados, há outros benefícios, como a capacitação e o treinamento de empresários e empregados: aos primeiros é oferecido o Programa de Desenvolvimento Empresarial todos os anos, a fim de aumentar a competitividade no setor, e aos segundos a rede oferece cursos periódicos de qualificação profissional. Além disso, há o cartão de fidelidade próprio da rede, oferecido aos clientes das farmácias e que estimula os próprios associados a usarem a marca Redemed. De acordo com os dirigentes, a Redemed busca empresas no setor privado, associações e sindicatos e fornece o benefício do cartão, que é utilizado pelos filiados e é descontado na folha de pagamento. Para que a farmácia associada possa utilizar o cartão é-lhe fornecido um *software* próprio da rede chamado Telecard, contudo, cada farmácia utiliza seu próprio *software* de gerenciamento de operações logísticas, vendas e armazenagem, geralmente, de acordo com os entrevistados, o Infarma.

Segundo um dos dirigentes da rede existe interesse em novos associados, uma vez que a rede tem que cumprir metas de compra com os fornecedores filiados e é receptível à adesão de novos parceiros que venham a ajudar no cumprimento dessas metas. Cada um dos quinze distribuidores com quem a rede trabalha exige um volume de compra diferenciado, e conforme um dos entrevistados, há um que requer cota mínima de um milhão e meio de reais em vendas e caso a cota do mês não seja cumprida, o associado que não atingir a cota individual será penalizado com multa pecuniária.

Não existe taxa de contribuição mensal para os associados, a rede se mantém através dos serviços prestados aos membros e cada empresa filiada tem uma participação equivalente na rede e, dessa forma, praticamente inexistem problemas de desvalorização dos associados. O grande desafio da rede, de acordo com um dos dirigentes, é a falta de comprometimento entre os associados, já que muitos não costumam participar de reuniões, assembléias e eventos sociais, gerando dificuldade de se entrar em consenso nas tomadas de decisões.

Conforme os os dados coletados, não foram evidenciadas problemas referentes a comportamentos e posturas oportunistas por parte dos membros, e não há intenção da indústria farmacêutica em desestabilizar a rede, como é o caso de outros setores como supermercados (GHISI, 2005). Esse fato implica na boa coordenação da rede, como sugerido por Silva; Boeche (2003), como fator crítico na consolidação de uma rede e fonte de conflitos entre seus membros.

Deve-se enfatizar-se que, apesar de unidas, as empresas filiadas continuam concorrentes, a existência de uma distância mínima entre elas justifica tal condição e

não a exclui, e elas têm vantagens competitivas frente aos não filiados, além da perda de identidade. Esse fato é caracterizado, de acordo com o modelo de Bengtsson; Kock (1999), como coopetição, ou seja, apresenta tanto elementos de competição como de cooperação.

#### **4.2. A criação do capital social**

Os resultados da Redemed mostram que ela possui os elementos necessários para caracterizar-se enquanto criadora de capital social. Todos os elementos elencados por Silva; Boeche (2003) são observados no discurso e procedimentos da organização em rede em análise, a confiança interpessoal é realçada pela exigência de idoneidade dos membros, todos têm o comprometimento de atender aos requisitos, explicitando a reciprocidade em obrigações, as expectativas e normas compartilhadas.

O nível de interação entre os membros é considerado pequeno, pois os momentos de compartilhamento de informações (reuniões, treinamentos, palestras e confraternizações) são escassos e subutilizados pelos seus membros. Os instrumentos de divulgação (boletins, circulares) são insuficientes para gerarem o ambiente propício ao desenvolvimento de um grau de integração maior. Estes resultados estão em consonância com os argumentos de Burt (1992); Granovetter (1973), os quais sugerem a ausência de relações mais próximas como elemento fomentador para obtenção de informações e conhecimentos relevantes.

Com relação aos mecanismos sociais de governança de rede, eles não foram encontrados de maneira uniforme, quando se toma por base a proposta de Jones; Hesterly; Borgatti (1997). O número de participantes não é visto como fator limitador para a coordenação da rede, pelo contrário, a direção entende que a adesão de novos membros é interessante e deve ser incentivada. O segundo mecanismo de coesão, o compartilhamento de premissas e valores não é observado na plenitude, pois os participantes percebem a rede de maneira distinta. Este comportamento é bem explicitado na postura de alguns membros que resistem em utilizar a marca da rede nos seus estabelecimentos.

O terceiro mecanismo apontado por Jones; Hesterly; Borgatti (1997) é utilizado pela rede na aplicação de multas e sanções aos membros que infringem alguma norma. O quarto mecanismo tem maior destaque, pois a preocupação com a reputação da rede é bastante evidenciada, tanto na seleção dos participantes, que têm de apresentar solvência e idoneidade, quanto pela punição de exclusão do membro associado que venha a denegrir ou comprometer a imagem da organização.

Classificando a rede pela proposta de tipologia apresentada por Ghisi (2005), é possível defini-la como “Rede Burocrática ou Interorganizacional”, devido à existência de entidade representativa constituída e a formaização de contratos entre esta e as partes. Pelo mesmo critério, caberia enquadrá-la como “Simétrica”, devido à não hierarquização de poderes entre os membros. Cabe salientar que a mudança ocorrida nos outros estados, nos quais as associações que representam a rede foram substituídas por empresas que prestam serviços às demais, sob contratos com regras restritivas, configuraria uma assimetria de poder, nesta nova organização em rede.

Utilizando o referencial teórico sobre alianças para compor esta análise, pode-se identificar o objetivo comum compartilhado pelas empresas na formação da aliança (TEECE, 1992), e o projeto de colaboração implantado por concorrentes operando em uma mesma indústria (DUSSAUGE; GARRETTE, 1995; 1997). Além disso, o contrato celebrado entre as partes para a consumação da aliança é do tipo formal, sem participação acionária, o que não é excludente ao conceito de aliança (HAGEEDOORN; NARULA, 1996).

De acordo com a literatura pertinente, a aliança implica em uma coordenação estratégica e operacional (TEECE, 1992), e estaria concatenada ao conceito de esforços conjuntos em atividades específicas, como *marketing* (GARAI, 1999), o que permite associá-la, em termos de escala de integração, a transações em um mercado livre, configurando um empreendimento cooperativo formal (LORANG; ROSS, 1996). Outro aspecto de destaque seria a independência das empresas participantes, condição necessária para caracterização de alianças (DUSSAUGE; GARRETTE, 1995; 1997).

Em síntese, as empresas participantes da rede não consideram a possibilidade de acesso a recursos das empresas concorrentes, e as teorias da VBR (WERNERFELT, 1984) e da Aprendizagem Organizacional (OSLAND; YAPRAK, 1995) foram a base para os envolvimento das empresas em alianças. Com isso, verifica-se, como consequência, a realidade delimitada em discrepância com o referencial teórico adotado para a análise, sugerido por Klotzle (2002).

## 5. Considerações finais

Esta pesquisa buscou identificar as motivações, vantagens e dificuldades na formação de redes de pequenas e médias empresas para contrastar as possíveis divergências entre a criação de capital social e os objetivos empresariais individuais. Observou-se que as organizações de pequeno e médio porte, através dos casos analisados, se associam em rede para alcançarem maior competitividade no mercado pela utilização dos benefícios auferidos às grandes empresas, visto que a união lhes confere maior representatividade, legitimidade, aprendizagem, recursos e acesso às novas tecnologias.

Verificou-se que os objetivos da rede não são compartilhados por todos os membros, especificamente quando são analisados os outros serviços oferecidos, além da compra compartilhada, como o cartão da rede e a utilização da marca dela. Observou-se também que a direção da rede está mais interessada em difundir estes serviços, que visam a aumentar a procura e consolidar a marca, ao passo que os membros da rede percebem como maior benefício somente a compra com faixa de desconto maior.

As divergências apresentadas acabam por prejudicar a criação de capital social na rede em análise, na qual seus membros não entendem os objetivos comuns como mais interessantes que os objetivos individuais. A rede é vista mais como um meio do que um fim, o que permite dizer que as demandas ambientais forçam as empresas rivais a se organizarem em forma de redes, mas não necessariamente esta atitude irá repercutir em uma nova maneira de perceber os negócios. Provavelmente, por conta disso, nos outros estados as associações tenham sido substituídas por empresas prestadoras de serviço.

A partir das evidências aqui constatadas, caberia ser investigado em pesquisas futuras outras associações com características similares às que foram aqui abordadas, e observar se os resultados obtidos configuram regra ou tendência, e se em outros tipos de redes (Redes Sociais ou Redes Proprietárias) a capacidade de criação de capital social encontra afinidade com os objetivos organizacionais individuais de seus membros. Uma outra sugestão de estudo relevante seria inquirir, de maneira prescritiva, possibilidades e instrumentos de tornar as redes burocráticas mais propícias a perceberem e desenvolverem capital social.

## Referências

AMATO NETO, J. (2000). *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, Fundação Vanzolini.

BALESTRIN, A. ; FAYARD, Pierre . Redes interorganizacionais como espaço de criação de conhecimento. In: ENANPAD, 27., 2003, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2003, p. 1-16.

BALESTRO, M. V. Redes de inovação e capital social: apontamentos conceituais. In: ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004, p.1-15.

BAUM, J. A. C. Ecologia organizacional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R..(orgs. ed. inglesa) e CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (orgs. ed. brasileira). *Handbook de estudos organizacionais*, v.1. São Paulo: Atlas, 1999.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks", In *The Journal of Business and Industrial Marketing*, v. 14, n. 3, p. 178-194, 1999.

BORGES JR, C. V. Característica e Contribuições das Redes para o Desenvolvimento das Pequenas e Medias Empresas. In: ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004,p.1-14..

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHONTHEETE, M. D. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.

BURT, Roland. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Havard University Press, 1992.

CARVALHO, Mercya Rose de Oliveira. Redes sociais: convergências e paradoxos na ação estratégica. In: ENANPAD, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002. p.1-14.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIUSOLI, C. L.; PACANHAN, M. N.; STAHL, L. M. *Mudança organizacional no varejo*: um estudo comparado de dois setores a partir da formação de redes associativistas. In: SEMEAD, 7., 2004, São Paulo, *Anais...*São Paulo: SEMEAD, 2004. p. 1-13.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. *Introdução*: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs. ed. inglesa) e CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (orgs. ed. brasileira). *Handbook de estudos organizacionais*, v.1. São Paulo: Atlas, 1999.

DUSSAGE, P.; GARRETTE, B. Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry. *Journal of International Business Studies*. v. 26, p. 505-530, 1995.

\_\_\_\_\_. Anticipating the evolutions and outcomes of strategic alliances between rival firms. *International Studies of Management and Organization*. v. 27, n. 4, p. 104-116, 1997.

EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects of entrepreneurial firms. *Organization Science*, v. 7, p. 136-150, 1996.

FREITAS, Juliano Borges de. *Formação e gerência de redes de empresas*: requisitos para adequação do planejamento e controle da produção – estudo de caso em obra de construção civil de grande porte. 2005. 140f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2005.

GARAI, G. Leveraging the rewards of strategic alliances. *Journal of Business Strategy*. Mar-Apr. 1999.

GHISI, F. A. *Fatores Críticos na sustentabilidade das centrais de negócios do setor supermercadista*. 2005. 282 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2005.

GRANOVETTER, Mark. The Strength of Weak Ties. In: *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6 1360-1380, 1973.

HAGEEDOORN, J.; NARULA, R. Choosing organizational modes of strategic technology partnering since the early seventies. *Review of Industrial Organization*. v. 11, p. 601-616, 1996.

JONES, C., HESTERLY, W., BORGATTI, S. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms, *Academy of Management Review*, outubro, p. 911-945, 1997.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 1, p. 85-104, jan./abr. 2002.



LAZZARINI, S.G. *Estudo de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e aplicações do método*. São Paulo: Pioneira, 1997.

LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINAYO, M. C. S *et al.* *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

NOHRIA, Nitin. IS a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G.(ed.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992, p. 1-22.

OLIVEIRA, Luiz Antônio Gouveia. As alianças estratégicas e as pequenas e médias empresas: uma análise a partir de três estudos de caso no comércio varejista de Fortaleza. In: ENANPAD, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002. p.1-15.

OLIVER, A.L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, v.19, p.549-583, 1998.

OSLAND, G. E.; YAPRAK, A. Learning through strategic alliances: processes and factors that enhance marketing effectiveness. *European Journal of Marketing*, v. 29, n. 3, p. 52-65, 1995.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Karen Menger da; BOEHE, Dirk. Rumo a uma Estratégia de Desenvolvimento de Redes de PMES. In: ENANPAD, 27., 2003, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2003, p. 1-16.

TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*. v. 18, p. 1-25, 1992.

VÍCTORA, Ceres Gomes *et al.* *Pesquisa qualitativa em saúde*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. v. 5, p. 171-180, 1984.

WILDER, Ariel. *Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados*. 2003. 208f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola Superior de Agricultura, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Tradução: Daniel Grassi. São Paulo: Bookman, 2001.

Artigo recebido em: 05/08/2007

Artigo aprovado em: 12/10/2007