EMPREENDEDORISMO COLETIVO É POSSÍVEL? UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE CONSTITUIÇÃO DE RELACIONAMENTOS COOPERATIVOS EM REDE

Eugênio Ávila Pedrozo[1]

Rua Washington Luiz, 855 - Sala 417 - Centro

CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

Fone: (51) 3316-3727

E-mail: eapedrozo@ea.ufrgs.br

Breno Augusto Diniz Pereira[2]

Rua Felipe de Oliveira, 154/301 Centro

CEP: 97015-250 Santa Maria/RS Brasil

Fone: (55) 3222.5456

E-mail: brenodiniz@brturbo.com.br

[1] Escola de Administração/UFRGS

CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

[2] Universidade Federal de Santa Maria

CEP: 97015-372 Santa Maria/RS Brasil

Resumo

Na tentativa de encontrar estratégias economicamente sustentáveis, muitas organizações vêm buscando diversas alternativas. Os relacionamentos de parceria ou cooperação buscam melhorar a capacidade das organizações nas suas relações de interdependências, na tentativa de melhorar a eficácia organizacional. Muitos estudos vêm corroborando essa linha de pensamento. A proposição central das teorias expostas é que as organizações inseridas em relacionamentos interorganizacionais, em geral, e em redes, em particular, têm maior probabilidade de conquistarem vantagens competitivas sustentáveis. Este trabalho tem o objetivo de analisar o processo de surgimento das redes na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul, sob o prisma dos agentes empreendedores. Para isso, buscou-se descobrir como essas novas formas de organizações surgiram, quais são os fatores que influenciam as empresas a aderirem a esse processo de cooperação, como se estruturam esses relacionamentos horizontais e quais as formas dessa nova estrutura organizacional dissolver. Para esta análise, foram estudadas 3 redes de

supermercados, sendo os dados coletados por meio de 28 entrevistas. Os resultados demonstram que para poder competir nesse ambiente, a empresa quase que, necessariamente, tem que entrar em uma rede. O foco de atuação das redes estudadas, apesar de limitado, garante aos seus associados alguns benefícios que eles dificilmente teriam individualmente. Apesar de as redes estudadas não almejarem novos benefícios coletivos, o que gera oportunismo entre os atores, observou-se que a formação das redes constituiu-se em uma excelente alternativa estratégica para a sobrevivência das empresas.

Palavras chaves: redes, cooperação, supermercados, sustentabilidade, Estratégia interorganizacional

Abstract

In the attempt to find economically sustainable strategies, many organizations are looking for different alternatives. In one of these alternatives, organizations tend to make use of cooperative practices of management, aiming to complement its potentialities. This work objective to analyze the process of networks appearing in the central region of Rio Grande do Sul, under the prism of entrepreneur agents. For that, it was tried to discover how these new forms of organization originated, what are the factors that influence companies to adhere this cooperative process, how these horizontal relationships are structured and what forms of this new organizational structure to dissolve. For this analysis, it was studied 3 supermarket networks, and data was collected through 28 interviews. Results show that to be able to compete in this environment, company, almost necessarily, has to join a network. The acting focus of studied networks, despite limited, guarantees to its associates some benefits that they with difficulty would have individually. Despite studied networks do not aim new collective benefits, what generates opportunism between the actors, it was observed that creation of networks establish an excellent strategic alternative to companies survival.

Key-words: networks, cooperative, supermarket, susteinbility, interorganizational strategic

1. Introdução

Compreender a lógica organizacional não é mais suficiente para garantir a sustentabilidade das organizações. Novas formas organizacionais permitem aos agentes econômicos responderem, de forma mais eficaz, aos desafios impostos pela crescente complexidade do mundo globalizado, uma vez que novos conhecimentos, geradores de processos inovativos, são essenciais para se competir frente à nova economia. Nesta visão, as organizações criam alianças para administrar a incerteza ambiental e para satisfazer suas necessidades de

recursos. Conseqüentemente, elas cooperam entre si com vistas a adquirir e otimizar benefícios que possam auxiliá-las a enfrentar as ameaças externas.

As redes horizontais podem ser definidas como interações sociais, que envolvem um grupo de empresas buscando interesses comuns, que requerem ações conjuntas e que podem ser realizadas coletivamente e não individualmente (HARDIN, 1994). Essa ação coletiva se refere às atividades que requerem a coordenação de esforços de dois ou mais indivíduos (SANDLER, 1995). Os grupos podem ser formais ou informais, mas, independentemente da natureza do grupo, um problema de ação coletiva aparece quando as ações dos membros são interdependentes: o resultado para uma pessoa depende da ação das outras.

Assim, o alinhamento de interesses em uma ação coletiva não reside na equivalência do interesse próprio dos indivíduos, mas sim na constatação de que os indivíduos têm necessidades comuns, que só podem ser atendidas por meio de ações conjuntas. Por isso, uma ação coletiva envolve a cooperação entre os indivíduos fora do sistema hierárquico (firma).

Dessa forma, este trabalho tem como pretensão avaliar o processo de constituição das redes horizontais na tentativa de identificar as possibilidades de consolidação do empreendorismo coletivo em relações interorganizacionais. Especificamente, busca-se analisar a consolidação de relacionamentos interorganizacionais em rede, analisando como as redes surgiram, como os objetivos foram desenvolvidos, e quais os obstáculos para a sustentabilidade desse formato organizacional.

2. Fundamentação Teórica

Processos de ação recíproca, nos quais os interesses devem ser compartilhados em prol de benefícios mútuos, têm como características o fato de serem relações sociais sob as quais nexos são estabelecidos entre diferentes atores sociais, numa perspectiva de que os interesses sejam atendidos de comum acordo (TENÓRIO, 2000). O que parece configurar desse tipo de relação social no ambiente de mercado é o objetivo que se deseja alcançar por meio de ações utilitaristas, de cálculo de meios e fins; portanto, estratégias. Hobbes defende a tese de que os homens formam uma sociedade somente quando a preservação da vida está ameaçada. Neste sentido, os homens são levados a estabelecer contratos entre si por força do "estado de guerra" em que se

encontram. Segundo Hobbes, o processo de harmonia entre os homens tem início quando estes resolvem estabelecer um contrato e um pacto. Entretanto, o pacto não é suficiente para manter a harmonia, pois sempre existirão pessoas que acreditam saber mais ou serem mais fortes do que as outras, ou seja, o homem tem essa necessidade de busca do poder (que é o que lhe confere o chamado "direito de natureza", ou seja, o direito estabelecido pela razão, que permite ao homem usar de todos os meios para preservar a vida). Por isso, a qualquer momento, essas pessoas poderiam reiniciar as guerras (competição). Nesse contexto, em que o homem é considerado utilitarista, racionalista e ávido pelo poder, como criar um ambiente onde se possam propiciar ações coletivas? Apesar de Williansom (1985) ter introduzido o conceito de estruturas de governança, como uma estrutura de articulação das organizações, seus trabalhos demonstram estar apenas nos primeiros passos para o completo entendimento do processo.

A Teoria da Lógica da Ação Coletiva discute as razões pelas quais os indivíduos atuam conjuntamente, em vez de proverem suas necessidades por conta própria. Sua origem pode ser atribuída à Teoria dos Grupos (COMMONS, 1950). Essa teoria sustentava que a convergência de interesses era a condição suficiente para a formação de grupos.

Ao propor a Teoria da Lógica da Ação Coletiva, Olson (1965) estabeleceu, pela primeira vez, uma explicação econômica para a formação dos grupos. Sua teoria trouxe duas contribuições: que os grupos provêm bens coletivos e que sua existência é muito dificultada pela presença do carona.

A Teoria da Ação Coletiva se coloca como um paradoxo resultante da aplicação de dois raciocínios, ambos usados pela economia: o primeiro, estritamente econômico, diz que agentes racionais são auto-interessados e visam, sempre que possível, ampliar seus ganhos em relação aos custos de obtê-los. O segundo, mais sociológico, diz que, individualmente, esses agentes maximizadores têm possibilidades limitadas para realizar amplamente seus interesses, donde decorre a consideração sobre as diversas modalidades de associação e organização de objetivos, para facilitar ou ampliar os ganhos inalcançáveis sem cooperação. Combinando a idéia de interesse individual e interesse numa organização coletiva, Olson (1971) aponta para o paradoxo da falibilidade da organização coletiva, se pensada como fruto do interesse individual, a menos que se reconheça a necessidade de mecanismos de coerção internos aos movimentos dos

conjuntos sociais, como condição básica de funcionamento das ações orientadas para a busca de bens coletivos.

Tais conflitos ensejam uma busca natural pela melhor organização das atividades colaborativas. Por isso, o elemento chave do sucesso da cooperação em redes é a gestão dos esforços mútuos, necessários para o alcance dos propósitos pré-determinados. A estruturação em rede envolve uma seleta, persistente e estruturada coleção de firmas autônomas engajadas em criar produtos e/ou serviços, baseadas em contratos implícitos e abertos para se adaptarem às contingências ambientais e gerir e salvaguardar transações. Como a realização de ações em conjunto envolve um elevado grau de interdependência entre os agentes, as organizações passam a ter novos direitos e deveres. *"*A essência dos arranjos cooperativos (...) parece ser o fato de que as partes devem aceitar algum nível de obrigação – e, portanto, oferecer algum nível de segurança – com respeito as suas futuras condutas*"* (RICHARDSON, 1997, p. 63).

Conforme Ring e Van de Ven (1992; 1994), a incidência de relações interorganizacionais imputa às partes envolvidas acordos de direitos e deveres que não podem ser totalmente especificados e controlados antes da própria realização das atividades. Esta complexidade de antecipar, nos contratos, o comportamento futuro dos agentes, já amplamente analisada pela economia institucional (WILLIAMSON, 1985), impõe aos processos cooperativos dificuldades de coordenação muitas vezes já superadas pelas antigas estruturas verticalizadas. Desta forma, como contratos complexos são inevitavelmente incompletos, grande parte das ações contratuais relevantes para a cooperação exige estruturas de governança *ex-post* (WILLIAMSON, 1996). Além disso, ainda há uma série de contingências críticas para a formação das relações interorganizacionais (OLIVER, 1990), as quais estimulam a criação de diferentes formas de estruturação. Assim, as diversas estruturas interorganizacionais são oriundas da conjunção dos objetivos individuais dos agentes envolvidos na cooperação, sendo influenciadas pelo grau de inovação que os agentes almejam com a cooperação.

Teorias organizacionais têm estudado a diversidade de formas de estruturação dentro das organizações interorganizacionais e visto a estrutura como um mecanismo de gestão da incerteza (GULATI, 1995). Muitas pesquisas que ressaltam as escolhas cooperativas, com base no controle hierárquico externo, têm sido influenciadas pela Teoria dos Custos de Transação (PISANO, 1989). Dessa forma, as pesquisas têm sugerido que o controle hierárquico é uma resposta efetiva

para minimizar os riscos dos comportamentos oportunistas dos agentes. O oportunismo é um conceito central para a teoria dos custos de transação. De acordo com Williamson (1985), o oportunismo é a causa principal para as falhas de mercado e para a existência das organizações. Assim, enquanto há a presença de incerteza e de complexidade e dada a impossibilidade de se explicitar em todas as contingências, o potencial de utilização do oportunismo torna-se ilimitado. A Teoria dos Custos de Transação assume que o comportamento humano é descrito como esforço calculado para enganar, deturpar, dissimular ou confundir, constituindo-se, assim, na única força motivacional responsável pelas decisões humanas. Conseqüentemente, as estruturas hierárquicas são projetadas, visando-se estabelecer mecanismos que possibilitem o monitoramento do comportamento e do trabalho, do desempenho e do oportunismo.

O comportamento humano é bastante complexo para ser sumariado, adequadamente, pelo oportunismo de forma isolada. Dentre outros aspectos, o desenvolvimento da confiança nos relacionamentos, o desejo pelo poder e pela liderança, o impacto da dinâmica do grupo, considerações éticas, pressões sociais e condicionantes culturais podem influenciar o comportamento humano significativamente. Apesar de a economia tradicional considerar o comportamento do auto-interesse, outras influências na motivação econômica têm sido reconhecidas por muito tempo. Segundo Ghoshal e Moran (1996), uma avaliação cuidadosa mostrará que a Teoria dos Custos de Transação pode ser aplicada somente a um subconjunto estreito do domínio em que os controles sociais são usados. Ainda assim, onde poderá ser aplicada a Teoria dos Custos de Transação somente explicará o nível mínimo da cooperação e, conseqüentemente, poderá esclarecer somente uma parcela pequena dos ganhos potenciais da eficiência. Dessa forma, a utilização de controles sociais mais eficazes serão inacessíveis à lógica da Teoria dos Custos de Transação.

As formas de estruturação em relacionamentos interorganizacionais podem ser influenciadas por fatores exógenos, tal como a natureza da competição e o setor de atividade onde o relacionamento se encontra. Em recentes estudos, Gulati e Garguilo (1999) sugeriram que a formação dos relacionamentos interorganizacionais é guiada por um processo dinâmico, envolvendo a dependência de recursos exógenos, que estimula as organizações a almejarem a cooperação e um "imbricamento endógeno" dinâmico, em que o surgimento dos relacionamentos é progressivamente orientado pelas escolhas das partes. Os relacionamentos cooperativos

interorganizacionais não são estruturas estáticas em que as organizações criam novas relações. Elas constituem-se num processo de permanente evolução. Como resultado, as novas relações são influenciadas por relacionamentos sociais já existentes. Assim, quando se observa, através do tempo, a formação dos relacionamentos interorganizacionais em cada período alteram-se as formas que influenciam a sua criação.

3. Método de Trabalho

Para Snow e Thomas (1994), toda pesquisa científica necessita clarificar o seu posicionamento com relação a dois aspectos: primeiro, o estágio de desenvolvimento teórico, cujos focos estão na construção de teorias ou na testagem dessas e, segundo, o propósito da teoria, seja descritiva, explicativa ou preditiva. No que se refere ao primeiro aspecto, o objetivo da pesquisa é compreender a formação da cooperação em redes interorganizacionais, contribuindo, assim, para o processo de construção de uma teoria.

Com relação ao propósito da teoria, esta pesquisa pode ser caracterizada como explicativa. Para Snow e Thomas (1994), a caracterização explicativa (exploratória) refere-se aos estudos que buscam estabelecer como e por que variáveis chaves são relacionadas. O objetivo do pesquisador com esse tipo de pesquisa é: (a) explorar a natureza e o grau de associação entre as variáveis; (b) decidir se variáveis adicionais são necessárias para prover uma maior precisão na descrição do fenômeno; e (c) oferecer explicações teóricas dos relacionamentos observados.

Como estratégia de observação do objeto de estudo, este trabalho irá abordar o método de estudo de caso. O estudo de caso foi escolhido para pautar esta pesquisa, na medida em que é considerado o mais adequado quando o objetivo é compreender processos (MERRIAM, 1988).

A população deste trabalho foi representada por 15 redes varejista situadas na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul. A unidade de análise do estudo constituiu-se das redes, com suas estruturas definidas e as empresas que fazem parte da associação. Dada as peculiaridades do estudo, as redes analisadas (amostra) estavam concentradas na cidade de Santa Maria (03 redes).

Foram realizadas 28 entrevistas, sendo 6 entrevistas informais com profissionais ligados ao setor (fornecedores, consultores e empresários), não pertencentes a nenhuma das redes estudadas e 22 semi-estruturadas com representantes, consultores e gerentes das redes. O

objetivo, aqui, consistiu em compreender a dinâmica evolucionária das redes na região estudada. Para a realização das entrevistas, foi estabelecido um protocolo, com o objetivo de identificar o perfil estratégico da rede e compreender a sua forma de estruturação. As entrevistas foram gravadas, transcritas e, posteriormente, analisadas pelo próprio pesquisador. As entrevistas geraram cerca de 26 horas de gravação, que, após a transcrição, possibilitou o preenchimento de 60 páginas de dados e informações a serem utilizadas no trabalho.

4. Dinâmica Ambiental e as Variáveis Intervenientes para a Formação das Redes Interorganizacionais

Segundo dados da Fundação de Economia e Estatística do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, a região Central do Estado do Rio Grande do Sul, onde estão situadas as três redes estudadas abrange, 33 municípios, com uma área de 31.769,2 km^2, o que representa 11,61% da área total do Estado do Rio Grande do Sul. A renda per capita no ano de 2002, estava em R$ 6.929,00. Sua população, segundo levantamento de 2003 é de 654.448 habitantes, representado 6,6% do total do estado. A economia está baseada, principalmente no agronegócio, varejo e beneficiamento. Trata-se, assim, de uma região possuidora de significativa participação do agronegócio no PIB total (53%).

Observando-se, isoladamente, a região, em termos de setores produtivos, os serviços vêm aumentando sua importância relativa na economia. O mesmo não se deu com o comércio, que foi perdendo posição na economia local, situando-se, atualmente, no patamar de 10% do produto regional. Os demais setores também diminuíram sua participação, com queda mais expressiva na indústria, que contribui, atualmente, com cerca de 10% do produto, tendo representado 17% em 1990. A região participa apenas com 1% do PIB industrial do Estado.

Devido a essa realidade até 1995, a região Central do Estado do RS era servida por pequenos estabelecimentos supermercadistas. A partir desse ano, com a consolidação da rede Sonae no Estado do Rio Grande do Sul, Santa Maria começou a contar com um hipermercado Big, o que resultou em grandes mudanças para a região e o setor.

Em 1996, um grupo de 12 empresários do setor supermercadista, todos de Santa Maria, resolveram juntar-se e formar a primeira central de compras da região. O objetivo era claro:

conseguir comprar mais barato, podendo, assim, sobreviver à entrada de um grande concorrente no mercado.

Os supermercados deveriam realizar um esforço para reduzir a assimetria de informações, pesquisando, entre os fornecedores, aqueles que melhor poderiam atendê-los em termos de preços, prazos de pagamento e entrega, quantidades mínimas de compras, qualidade dos produtos, entre outros. Ao construir uma rede, esses 12 empresários queriam dividir parte do trabalho, beneficiando várias lojas com o mesmo custo. Com isso, os gastos de obtenção de informações seriam minimizados. Com as informações de mercado centralizadas, a rede poderia negociar melhor a compra em nome de todos os membros. O aumento do volume comercializado pela rede junto ao fornecedor permitiu, ainda, melhor posição de barganha e possibilitou a realização de contratos por períodos mais longos. Esse incremento na freqüência de compras de um mesmo fornecedor ajudou a diluir os custos de negociação.

Com o passar dos anos, a rede começou a crescer e destituiu-se de ser apenas uma central de compras. Em 1998, o objetivo passou para a consolidação da marca já existente: Rede Super. A rede seria, agora, a marca oficial dos membros, sendo as lojas, os funcionários, o atendimento e as sacolas padronizadas de forma que todos os clientes não as diferenciassem.

No entanto, para tal envergadura, seria necessária a inclusão de um número maior de membros. Todavia, o grupo de 12 empresários fundadores não queria abrir mão do controle do negócio. Foi aí que surgiu a idéia de criarem franquias da marca Rede Super. Essas franquias seriam vendidas a outros empresários supermercadistas, fora da cidade de Santa Maria, que possuíssem uma área de abrangência igual ou superior a 10 mil habitantes. A esses franqueados era assegurado todo um sistema de compras em escala, o que, imediatamente, asseguraria 15% a menos nos custos dos produtos, padronização do estabelecimento comercial com uma marca de reputação e credibilidade no mercado e inserção na mídia, o que alavancaria o faturamento da franquias.

Essas vantagens fizeram a Rede Super crescer rapidamente e se tornar uma das maiores redes do Estado do Rio Grande do Sul (RS). Em decorrência do sucesso originado pela Rede Super, outras redes começaram a surgir na região. Os ganhos econômicos e sociais daquela nova forma de configuração organizacional tornaram-se superior às demais. Dessa forma, houve uma cobiça dos outros empresários em rapidamente alcançar esse novo padrão competitivo.

No entanto, aconteceu um fenômeno interessante: tendo a Rede Super se tornado a maior rede da região, por que as outras empresas simplesmente não ingressaram nela? Por que criar novas redes? Dois motivos principais podem explicar essa decisão.

Primeiro, um dos fatores decisivos para o ingresso de um novo estabelecimento na Rede Super e, posteriormente, nas outras redes, é o resguardo da área de atuação de cada parceiro/franqueado. Os 12 sócios fundadores dividiram a cidade de Santa Maria em 20 pontos possíveis para a instalação de uma loja da rede. Esses pontos foram cobertos pelos 12 sócios, não havendo mais como novas empresas poderem se instalar em Santa Maria com a marca Rede Super. Essa medida garantiria uma maior cooperação entre os membros, pois, assim, eles não poderiam ser caracterizados como concorrentes, evitando a competição autofágica. Em outros locais da região Central do Estado do Rio Grande do Sul, onde os franqueados da Rede Super atuavam, era garantida uma área de 10 mil habitantes sem outra logomarca da rede. Assim, os empresários de outros estabelecimentos não pertencentes à Rede Super, mas situados com empresas próximas a essa rede, não visualizaram outra alternativa mais viável e rápida, a não ser juntar-se com outros atores que estariam na mesma situação e formalizar uma nova rede. Dessa forma, todas as outras redes foram originadas com a criação de áreas de atuação.

O segundo fator para a formação das novas redes e não a simples inclusão das empresas na Rede Super, refere-se à forma de estruturação da rede. Conforme descrito anteriormente, a Rede Super é estruturada através de um sistema de associação (entre os 12 proprietários) mais um sistema de franquias da rede, em que tanto o franqueado, quanto o proprietário compra uma cota (área geográfica) e têm o direito de utilizar a marca e todas as suas vantagens.

Entretanto, na posição de franqueado, não é permitida ao empresário a eleição para a direção da rede, nem na participação em decisões de caráter mais rotineiros, como os produtos que aparecerão na mídia. Seus direitos e atribuições são dados, não cabendo qualquer intervenção de natureza mais crítica. Isso simplesmente limita a capacidade de benefícios de uma rede, o que, para muitos empresários, torna inviável o seu ingresso.

Para uma exemplificação do que foi descrito, a Figura 1 retrata melhor o fenômeno. Pelo que se pode notar na Figura 1, não há duas empresas da mesma rede na mesma região de abrangência. Cada região assinalada pode ser um bairro, ou uma cidade dependendo da rede. O que se torna importante notar é que o mapa da Região Central do Estado do Rio Grande do Sul

caracteriza-se como um jogo de xadrez estrategicamente desenhado, onde os componentes conhecem todos os parceiros e adversários.

Assim, observando as vantagens e desvantagens do sistema de associação da Rede Super, a Região Central do RS tornou-se um centro formador de redes para todo o Estado. Atualmente, existem cerca de 15 redes em funcionamento e estão sendo instaladas mais 8 redes dos mais variados setores (lojas de material de construção, lojas de material esportivo, entre outros). No setor supermercadista, são 134 empresas, reunidas em 4 redes distintas.

Todavia, apesar do sucesso aparente do fenômeno rede, o ano de 2004 foi marcado por grandes transformações. No início de 2004, existiam cinco redes na cidade de Santa Maria, três com foco claramente definidos: a Rede Super, a Rede Unimercados (ano de criação 2000) e a Super Coop (ano de criação 2003). A Rede Super, líder na região de atuação, buscava agregar mais valor aos seus produtos, através da marca forte e da consolidação institucional. A Rede Unimercados buscava agregar seus pequenos comerciantes, na tentativa de ganhar em escala e sobreviver, assim, à força das outras redes. A Super Coop, formada pela associação de cooperativas, tinha como pressuposto atingir melhor seus cooperados, somente aceitando como novos membros cooperativas agrícolas.

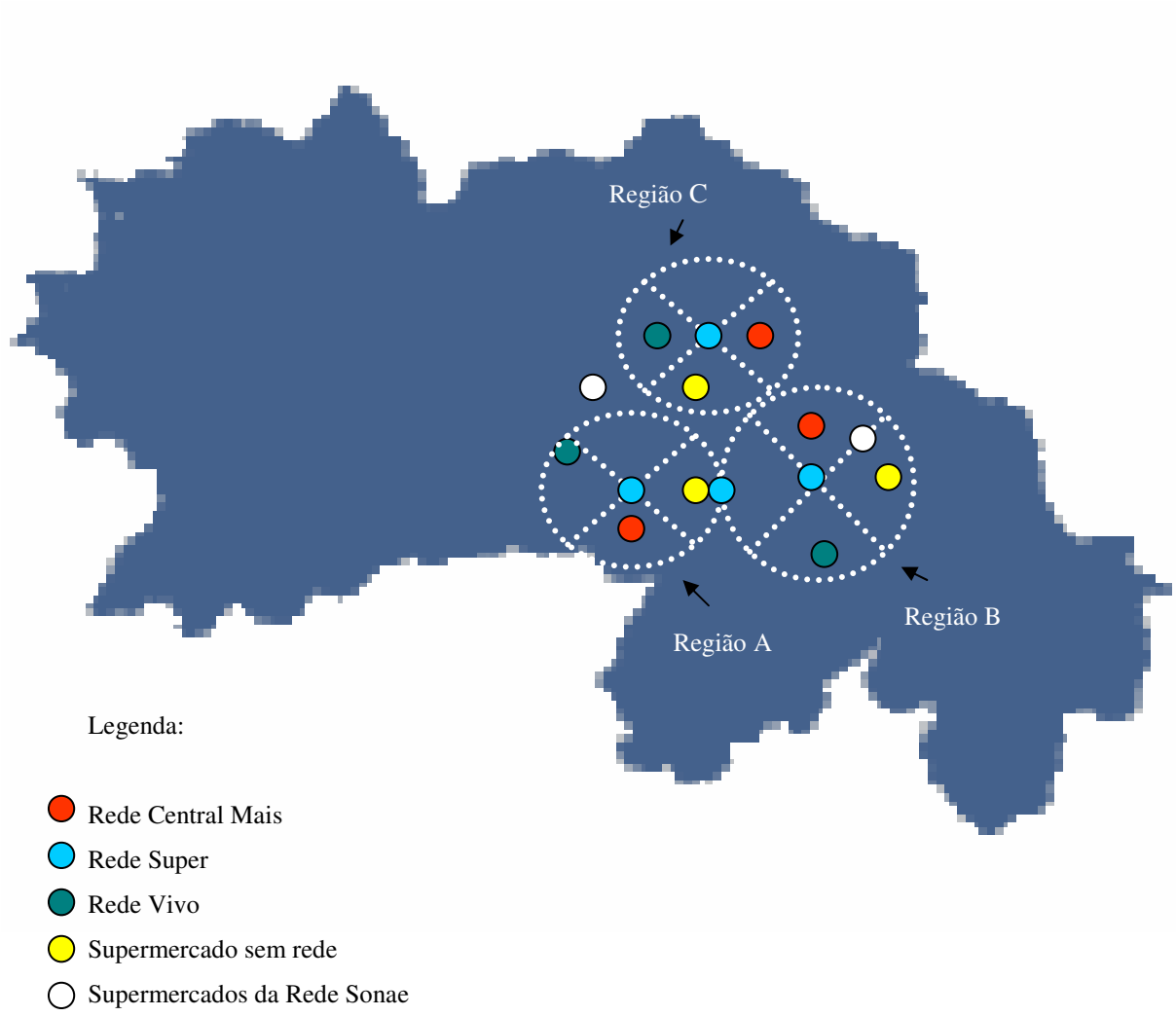

Figura 1. Exemplificação da Delimitação das Áreas de Atuação das Redes de Supermercados na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul

Fonte: Elaborado pelos autores.

As outras duas redes existentes, criadas em 1998, a Rede Mais e a Associação Central de Supermercados (Central Supermercados), concorriam diretamente entre si, pois tinham portes semelhantes e tinham sido criadas com objetivos muito similares. Além disso, sua faixa de clientes era muito parecida, gerando fortes brigas comerciais entre elas. Isso ocasionava estratégias mercadológicas muito semelhantes para o consumidor.

Por outro lado, as redes eram estruturadas de forma diferente. A Rede Mais era estruturada como a Rede Super, ou seja, através do sistema de franquias, tendo como franqueadores quatro sócios/proprietários. A Central Supermercados estava estruturada através de associados. Todos os associados tinham os mesmos direitos e deveres, não havendo, portando, a figura do dono.

Por suas características de atuação mercadológica tão similares, os empresários pertencentes a essas duas redes constantemente avaliavam os custos e os benefícios de pertencer a uma determinada rede. Sendo os custos de mudança muito baixos, freqüentemente empresários da Rede Mais migravam para a Central Supermercados e vice-versa. No ano de 2003, 15% dos empresários da Rede Mais passaram a trabalhar sob a bandeira da Central Supermercados e vice-versa. Além disso, a não diferenciação dos clientes fez com que alguns associados/franqueados não conseguissem sobreviver. O caráter empreendedor dos empresários sobressaiu em relação à força da marca e em algumas regiões, empresários da Rede Mais conseguiram suplantar os empresários da Central Supermercados e vice-versa.

O caos instalado foi tanto, que, em 2003, as duas redes tinham juntas 69 empresas associadas/franqueadas, com um faturamento global de R$ 74.760.000,00 ao ano (3º maior do Estado). Em 2004, o número de empresas caiu para 45, ou seja, 34,78% a menos. Devido a esses fatores, as duas redes, em julho de 2004, resolveram unir suas forças e criar uma nova associação denominada Central Mais. A Central Mais nasceu com 45 supermercados e possuía um objetivo claro: estruturar o negócio em rede para alcançar o líder do setor, ou seja, suplantar a Rede Super.

A formação dessa nova rede não foi um processo tão harmonioso. Dois tipos de conflitos básicos se instalaram. O primeiro estava relacionado às formas distintas de estruturação das duas redes anteriormente existentes, ou seja, a Rede Mais tinha quatro sócios-proprietários e era gerida através do sistema de franquias. A Associação Central de Supermercados era estruturada por associados, sem fins lucrativos. Apesar de vários atritos, definiu-se pela saída de um dos sócios da Rede Mais (o que criou uma nova logomarca – Supermercado Feliz) e a constituição da Central Mais foi estruturada da forma associativista (todos, *a priori*, têm os mesmos direitos e deveres).

Outro ponto de grande conflito para a constituição dessa nova rede refere-se à adequação da área de abrangência. O fato de as duas redes atuarem em regiões semelhantes à fusão dessas

redes, criaria, a princípio, velhos concorrentes trabalhando com a mesma marca. Isso, em alguns casos, significava, por exemplo, duas lojas, uma situada na mesma rua da outra. Esse fator gerou grandes discussões dentro da nova rede e podia ocasionar autofagia entre os participantes. A situação encontrada, até o momento (abril de 2005), é acomodar os ânimos e deixar os estabelecimentos competirem entre si. Até o presente momento da confecção deste trabalho, alguns empresários saíram da rede, e os conflitos ainda permanecem sem as devidas soluções.

Ainda sob o enfoque da dinâmica ambiental para a formalização/constituição das redes, outro marco importante para a teoria e para a região ocorreu em 2004. Para a teoria de redes, as grandes estruturas não apresentam soluções satisfatórias para lidar com a complexidade atual, sendo, portanto, as redes a alternativa organizacional mais apropriada. Para Fukuyama (995, p. 341), é "possível afirmar que no futuro a forma ótima de organização não será nem as pequenas nem as grandes empresas, mas as estruturas em rede que combinam as vantagens de ambas". Conseqüentemente, uma nova forma de competição está se espalhando através dos mercados globais: grupos *versus* grupos.

No setor supermercadista da Região Central do Estado do Rio Grande do Sul, é passivo, para a maioria dos empresários do setor, que a melhor forma de sobreviver no mercado é através da cooperação com outras empresas. Na região, as empresas que ainda não ingressaram em uma rede passam por dificuldades, com algumas exceções. Na Figura 2, é apresentado o cronograma de surgimento das redes nesta região, corroborando com as análises expressas no texto.

Em 2004, a Rede Super, formada por empresas líderes na região de atuação, com aproximadamente 60 estabelecimentos comerciais associados, sofreu uma grande perda. O maior dos sócio-fundadores, com 10 supermercados e 800 funcionários resolveu sair da rede e criar a sua própria marca. O motivo alegado foi a incapacidade de crescimento individual dele na rede. Em outras palavras, a empresa tinha planos de expansão mas a Rede Super, devido à delimitação das áreas de atuação, impediam-no de crescer. A solução mais plausível para o impasse foi sair da rede.

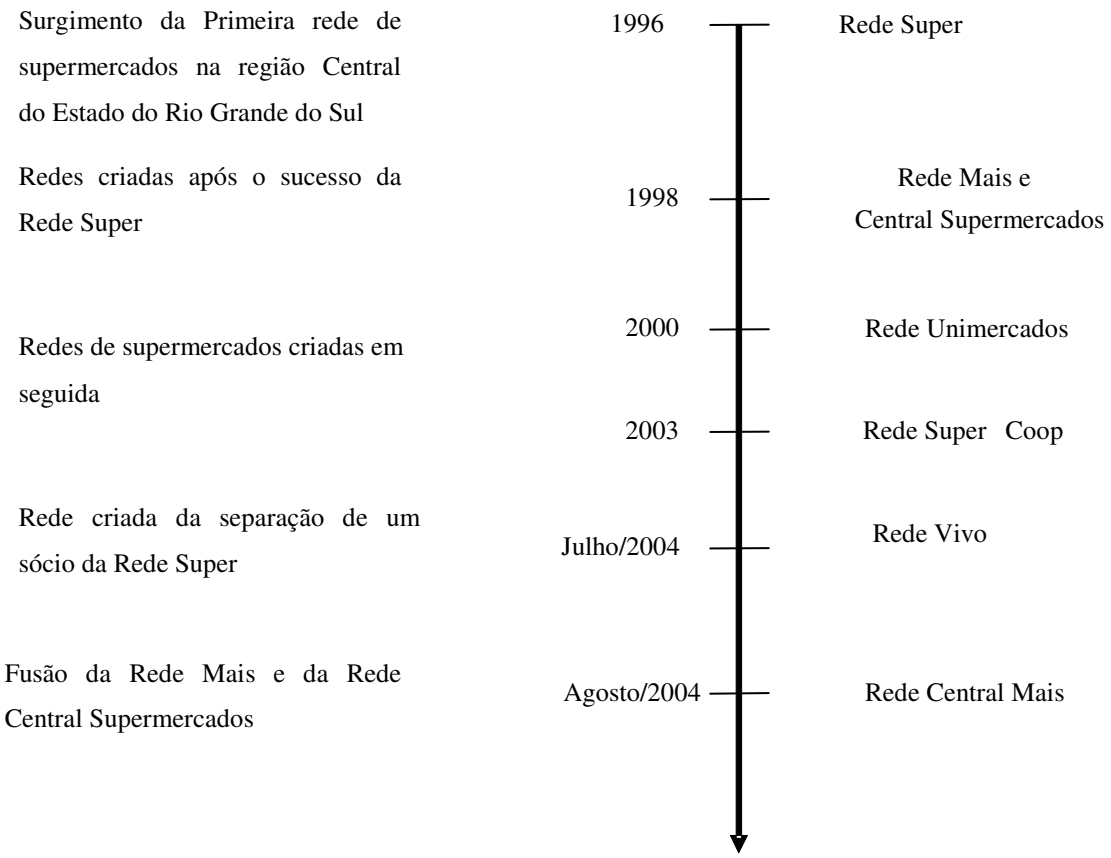

Figura 2. Cronograma de Surgimento das Redes de Supermercados na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul

Fonte: Elaborado pelos autores.

Mas, como esse empresário poderia continuar com as vantagens oriundas de uma rede e ainda ter flexibilidade para crescimento? A solução encontrada foi, no mínimo, inovadora. A empresa fez parceria com vários supermercados de médio porte do Rio Grande do Sul, que não queriam entrar em rede, mas que gostariam de ganhar em escala, ou seja, criaram um central de compras. Juntos, esses supermercados tinham 37 lojas e 2.700 funcionários, o que aumentava o poder de barganhar para comprar produtos mais acessíveis aos fornecedores. Isso gerou, para ele, os mesmos benefícios de que dispunha quando participava da Rede Super.

Todavia, resolvido o problema das compras, faltava, ainda, criar uma nova marca com todas as vantagens e credibilidade de que dispunha a rede anterior. O cliente, na área de abrangência das lojas, via com bons olhos a formação das redes. Foi, então, que coube à nova rede criar um nome fantasia: Rede Vivo, apesar de todos os estabelecimentos pertencerem a um mesmo dono. Assim, coube à Rede Vivo copiar todas as vantagens até então exclusivas da Rede Super. Essas vantagens seriam:

1. A Rede Vivo foi criada com as mesmas cores da Rede Super, para minimizar os custos da mudança e não distingui-la em demasia da rede, agora, concorrente;
2. Criação de produtos com a marca da rede, seguindo a Rede Super. Por conhecer os fornecedores, ficou fácil a Rede Vivo criar, em menos de um ano, 50 produtos com a marca própria (coincidentemente esses 50 produtos anteriormente eram vendidos com a marca Rede Super);
3. Criação de um cartão de crédito nos mesmos moldes oferecidos pela Rede Super;
4. Propaganda maciça com a nova logomarca.

Dessa forma, a Rede Vivo conseguiu incorporar todas as vantagens oriundas da Rede Super e manteve a sua autonomia e flexibilidade. A meta da Rede Vivo é abrir mais 10 lojas próprias até 2010, totalizando 1.500 funcionários. As primeiras lojas serão abertas em Santa Maria, nas regiões anteriormente delimitadas para outros sócios-proprietários da Rede Super.

Esse caso nos relata duas importantes indagações: Não seria a rede apenas uma fase pela qual as empresas podem passar para se consolidar? O oportunismo nunca será eliminado em detrimento da harmonia e da cooperação?

Um indivíduo oportunista pode receber benefícios do altruísmo de outro e não arcar com os custos de ser generoso em retribuição. Para Ring Van de Ven (1994), as redes constituem-se em uma alternativa viável para a redução de ações oportunísticas nos relacionamentos entre empresas, chegando, em alguns casos, a eliminá-la quase por completo. Isso ocorre ou deveria ocorrer, porque a extensa gama de vantagens proporcionadas pelas redes é disponibilizada somente aos seus associados. Dessa forma, o elevado risco de perder tais benefícios impede práticas oportunísticas associadas à busca de ganhos individuais, os quais são, invariavelmente, improdutivos e prejudiciais ao conjunto da rede.

A Rede Super foi formada em 1996, sendo, portanto, uma rede consolidada. Segundo a teoria, as ações oportunísticas não deveriam ocorrer em redes assim. Entretanto, o grande problema que se observa, em todas as redes estudadas, refere-se à falta de estratégias de evolução das redes. As redes são/foram constituídas para responder a um ambiente, a princípio, hostil. As empresas uniram-se rapidamente, cresceram, consolidaram-se, mas não se observou, até então, na sua estruturação, técnicas administrativas de geração de novos benefícios.

O processo de evolução das redes deveria ser um objetivo a ser perseguido. Esse processo de evolução se daria por meio de processos de geração de novos conhecimentos, formas de estruturação individual, tornando os ciclos de aprendizagem constantes entre os atores envolvidos. A aprendizagem em rede permite que as empresas envolvidas acessem novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão, a resolução dos problemas e o desenvolvimento de seus negócios. Somente assim, os benefícios em rede tornam-se inesgotáveis e inimitáveis pelas outras redes.

O que acontece nos casos estudados e, em especial, na Rede Super é que o processo de evolução não ocorreu como o esperado. Esse fato levou a um ator (empresário) em particular, que há oito anos pertencia à rede, a questionar os custos e os benefícios de participar de uma rede. Como os custos estavam aumentando (novos franqueados, recursos, divisão das vantagens, entre outros) e os benefícios oriundos das redes permaneciam os mesmos, a equação começou a ficar negativa, ou seja, os custos eram maiores do que os benefícios. A partir desse momento, começaram a surgir pensamentos oportunistas que resultaram na criação de uma nova rede.

Dessa forma, respondendo às indagações propostas, as redes estruturadas sem uma clara definição estratégica de criação de novos conhecimentos, por meio de processos contínuos de aprendizagem, não evoluem e tornam-se, assim, apenas uma etapa de crescimento na vida das organizações. No entanto, observa-se que, mesmo gerando benefícios limitantes, as organizações em rede constituem um novo patamar de desenvolvimento estratégico muito superior às organizações agindo isoladamente.

Seguindo a idéia do caso da Rede Super analisada, as organizações nasceriam, na sua maioria, pequenas, consolidar-se-iam no mercado e chegariam num momento em que elas necessitariam crescer. Para crescer, essas organizações utilizariam a estratégia de redes, a qual daria vantagens limitadas, mas indispensáveis para a fase de crescimento dessas empresas.

Em seguida, devido ao caráter limitado de atuação das redes, a expansão e a evolução da empresa se dariam por meio de sua saída da rede e na criação de estratégias competitivas. Assim, percebe-se que a ação oportunística será intensa no período de desenvolvimento das redes. Caso algum membro perceba o caráter limitador de uma rede, ele agirá de forma oportunística.

No entanto, cabe aqui uma ressalva. O processo de desligamento da rede somente se dará por agentes empreendedores. Alguns membros, porventura, tenderão a continuar nas redes, ocupando condições econômicas favoráveis e com menores riscos e desfrutando delas. Outro fator que faria os atores a permanecerem nas redes é o status oriundo dessa associação. Alguns membros buscariam, nas redes, além do crescimento de suas empresas, a maximização do seu status social. Na região onde foram analisados os casos, os diretores das redes gozam de um enorme prestígio social. Atualmente, por exemplo, o Clube de Diretores Lojista da cidade de Santa Maria é presidido pelo presidente de uma rede de materiais de construção da cidade.

Assim, pode-se constatar as seguintes contribuições extraídas do caso analisado:

1. A rede é um fator importante na vida das organizações. As organizações tem como alternativa pertencer a uma rede em algum momento do seu ciclo de vida. Empresas em rede tenderiam a crescer mais rápido do que outras empresas;
2. Redes que não possuem o foco básico na criação e não somente na transferência de conhecimentos têm benefícios limitados;
3. Nas redes, cujos benefícios são limitados, sobressaem ações oportunísticas;
4. Nesse tipo de rede, para atores empreendedores, a rede serve apenas como uma fase de crescimento e não como um fim;
5. Atores empreendedores podem permanecer nas redes, por longos anos, tendo como objetivo a maximização do status social e não da rentabilidade organizacional;
6. Muitos membros não empreendedores permanecem em redes de benefícios limitados por aversão ao risco e à incerteza.

No entanto, apesar do caráter limitador verificado nas redes existentes, não se pode duvidar da importância delas para o desenvolvimento da região. Fazendo uma rápida comparação entre a cidade de Santa Maria e outras cidades de porte parecido no Estado do Rio Grande do Sul,

observa-se uma grande quantidade de supermercados existentes em relação ao número de habitantes. A Tabela 1 esboça esses números.

Tabela 1. Distribuição do PIB e da População em Relação ao Número de Supermercados em algumas Cidades do Estado do Rio Grande do Sul, em 2003.

Ordem	Município	População (2003)	Supermercados	Popul./mercado	PIB/Supermercado
1	**Santa Maria**	**251.825**	**114**	**2.209**	**10.766.623,25**
2	Novo Hamburgo	245.959	92	2.673	28.424.305,30
3	Alvorada	201.919	71	2.844	7.428.344,06
4	São Leopoldo	203.071	60	3.385	23.295.628,22
5	Canoas	318.597	92	3.463	70.368.380,87
6	Gravataí	250.386	72	3.478	40.298.235,67
7	Viamão	246.355	58	4.248	16.798.862,50
8	Rio Grande	190.242	40	4.756	60.982.073,10
9	Pelotas	329.833	64	5.154	27.211.222,50

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pelo que se pode constatar, a cidade de Santa Maria possui 01 supermercado para cada 2.209 habitantes. Este é o menor índice dos municípios analisados. Os resultados demonstram a força da associação em rede. Dado que cerca de 80% dos supermercados existentes em Santa Maria estão filiados a uma dada rede, essa forma de cooperação deixa clara a sua força para a manutenção dessas organizações. Assim, nessa perspectiva, observa-se que a formação das redes, tendo como premissa a não-existência de outro fator de tal relevância, foi o grande propulsor da sobrevivência dessas empresas. Em outras palavras, os pequenos supermercados, típicos de bairros, que, em outras cidades analisadas, acabaram sucumbindo à força das grandes redes, em Santa Maria, conseguiram manter-se graças à cultura de cooperação.

Dessa forma, demonstra-se que a adoção de processos de relacionamentos em rede traz uma clara vantagem social, ou seja, a cooperação em rede permite uma melhor distribuição da renda entre a população. Assim, pode-se citar as principais vantagens da associação em rede verificadas na região:

a) A associação em rede possibilita uma maior segurança quando das nuanças ambientais;

b) Pertencer a uma rede denota ao associado maior credibilidade junto à população;

c) Pertencer a uma rede gera maior status social para os associados;

d) Garante acesso aos grandes fornecedores;

e) Possibilita ganhos imediatos de escala;

f) Permite maior visibilidade na mídia;

g) Permite a formação de uma cultura de cooperação, que poderá ser fonte indutora de desenvolvimento social;

h) Possibilita maior concorrência entre as redes e os grandes supermercados, refletindo em menores preços para os consumidores;

i) Possibilita a aquisição de produtos de fornecedores locais, que são desprezados pelas grandes redes;

j) A rede não pode ser adquirida; por isso, constitui-se em uma grande fonte propulsora de distribuição de renda;

k) A associação em rede permite a sobrevivência de muitos estabelecimentos comerciais.

Dessa forma, não se pode duvidar que o processo de cooperação em redes garante aos atores envolvidos a sobrevivência em um ambiente hostil. Pelo constatado nas empresas estudadas, além da sobrevivência, houve um crescimento significativo e real nos últimos anos, permitindo, em alguns casos, a expansão do negócio. Pertencer a uma rede garante a possibilidade de crescimento do negócio, o qual na maioria dos casos, não vingaria.

5. Conclusões e Recomendações Finais

Na região Central do Estado do Rio Grande do Sul, onde as redes estudadas estão formadas há mais tempo, as primeiras redes criadas conseguiram grandes êxitos nos seus objetivos, possibilitando a criação de vantagens competitivas. Em um ambiente onde todos competiam isoladamente, a associação entre empresas trouxe vantagens surpreendentes aos seus associados. No entanto, como essas vantagens competitivas não foram concebidas como transitórias e sendo as barreiras de entrada nesse novo formato de competição relativamente

baixas, elas foram facilmente copiadas. A questão estratégica é a seguinte: quando alguma empresa ou forma de estruturação interorganizacional está obtendo retornos econômicos superiores às demais, essas são logo copiadas por novas empresas interessadas nesses retornos econômicos, gerando uma futura acomodação. Schumpeter chama esse fenômeno de fluxo circular. No fluxo circular, todo indivíduo pode agir pronta e racionalmente, porque está seguro do terreno em que pisa e se apóia na conduta ajustada por todos outros indivíduos (que esperam dele sua atividade habitual). No fluxo circular, a forma de estruturação das redes é muito similar. A competição entre redes tornou-se acirrada, e seus representantes, atores, reféns dessa estrutura.

Para poder competir nesse ambiente, a empresa quase que, necessariamente, tem que entrar em uma rede. O foco de atuação das redes estudadas, apesar de limitado, garante aos seus associados alguns benefícios que eles dificilmente teriam individualmente. Além disso, seus concorrentes diretos já possuem tais benefícios, pois participam de outros tipos de redes, tornando-se muito pouco provável que uma pequena empresa consiga êxito individualmente. Essa é uma nova forma de competição, baseada nas diretrizes de uma grande empresa. Com o desenvolvimento do capitalismo, a unidade de controle de grande escala tornou-se a máquina mais poderosa do progresso econômico. A competição passa, assim, do foco individual, para o coletivo. A guerra competitiva deixa de ser de empresa para empresa e torna-se uma guerra de redes *versus* redes.

Entretanto, um ponto culminante é exposto. Sendo que as redes estudadas possuem características estratégicas muito similares, elas podem ser facilmente copiadas. Isso já pode ser visto em outras regiões do Estado, mais especificamente na cidade de Santa Cruz do Sul, RS. Tornam-se similares produtos, formas de estruturação e até mídias. Então, o que diferencia uma rede da outra? Expõe-se, aqui, o fator diferenciador desse processo: o empreendedor. É o empreendedor que busca, na rede, alcançar os benefícios que ele não possui individualmente, mas não se restringe a eles. Ele busca novos benefícios, isoladamente, de forma que possa almejar novos êxitos. Para isso, em alguns casos, há a necessidade até mesmo de deixar o processo de associação, ou seja, esse ator está embutido do mesmo objetivo que o fez entrar na rede.

Entretanto, como a maioria dos atores em rede não são empreendedores, eles permanecem nessas estruturas, mas não desenvolvem novas capacidades. A vantagem competitiva de pertencer a uma rede tende a se extinguir com o tempo e somente o seu diferencial de pertencer a uma rede

não é mais suficiente para lhe garantir a sustentabilidade. Como em rede não há sinais de que novos diferenciais sejam gerados e, isoladamente, esses atores não são capazes de tal façanha, esses estão novamente fardados a entrar numa vala comum de competição, gerando, para alguns, o insucesso.

Para exemplificar melhor a análise exposta, apresenta-se, na Figura 3, as possíveis formas de desenvolvimento estratégico das empresas pertencentes às redes. Cabe-se, aqui, ressaltar que todas as empresas não devem necessariamente participar de uma rede para crescer; no entanto, acredita-se que essa forma de associação alavancaria a sua estrutura, possibilitando um crescimento mais rápido e seguro.

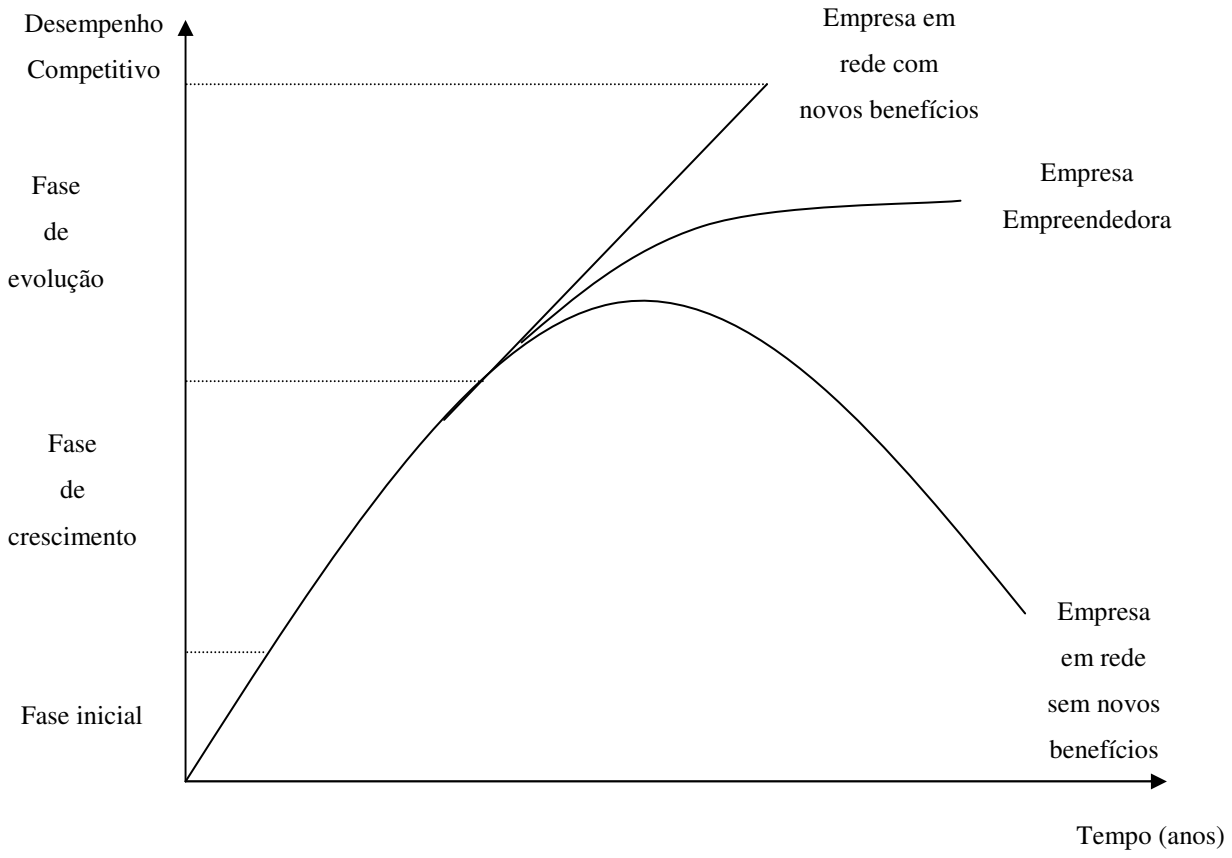

Figura 3. Alternativas Estratégias de Evolução de uma Empresa

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como se pode observar pela Figura 3, a fase inicial corresponde a um curto período na vida das empresas. A empresa é criada e consolidada isoladamente, seja pela capacidade gerencial do empresário, seja por outros fatores. Passada essa fase inicial, esse empresário busca o crescimento de seu negócio.

Observando-se que, num ambiente de competição acirrada, esse empresário percebe que o crescimento da sua empresa terá uma melhor envergadura através de formas de associação em rede, essa rede lhe garantiria benefícios, como: acesso a novos mercados, ganhos em escala, acesso a fornecedores, acesso à mídia, entre outros, o que, isoladamente, tornaria, em curto prazo, muito onerosa, a essa organização.

Assim, a empresa opta por ingressar em redes que possuam empresas com características estratégicas similares a ela, possibilitando-lhe, assim, obter esses benefícios no menor espaço de tempo possível. A princípio, a relação custo/benefício torna-se muito vantajosa ao associado, o qual obtém excelentes retornos.

Entretanto, com o passar dos anos, observa-se um crescente aumento do número de redes, já que os outros empresários também perceberam as vantagens dessa associação, reduzindo, assim, os retornos individuais. Outro problema está no crescente aumento no número de associados que disseminam as vantagens oriundas daquela rede específica. Soma-se a isso a inflexibilidade de atuação dos agentes das redes em relação à área geográfica, ao acesso isoladamente a novos mercados e à fabricação de produtos similares ao parceiro. Esses fatores vêm aos poucos contribuindo para desgastar a relação em rede.

Todavia, o principal problema da diminuição da relação custo/benefício na rede é a sua incapacidade de gerar novos benefícios aos seus associados. Não se observou, em nenhuma rede analisada, alguma tentativa mais estruturada de criação de novos conhecimentos com vistas ao benefício coletivo. O que se tem é um trabalho rotineiro, previamente definido, em que os atores sabem os seus papéis e, muitas vezes, até abstraem dele.

Dado o ponto nevrálgico da rede, ou seja, a não geração de novos benefícios, para algumas empresas, a relação custo/benefício começa a tornar-se negativa. Nesse momento, alguns atores, os quais denomina-se, aqui, de empreendedores, começam a visualizar novas oportunidades de evolução dos seus negócios fora das redes. Assim, buscam alternativas estratégicas para sair das redes, isto é, minimizando os seus custos, mas mantendo os benefícios

de pertencer a uma rede. Essas empresas percebem que elas somente irão continuar crescendo de forma duradoura e sustentável fora das redes. As empresas, então, rompem com as redes, aumentam o risco associado ao seu negócio, pois não terão mais a cobertura oriunda das redes, e partem para o mercado, agora competindo isoladamente, não apenas com as outras redes, mas também com a sua antiga rede parceira.

Apesar de parecer natural, esse é um processo traumático para toda a rede. Um antigo parceiro, percebendo a incapacidade da rede em criar novos benefícios, age de forma oportunística, tornando-se concorrente de seus antigos associados. As redes buscam, de todas as formas, minimizar tais ações, estabelecendo fortes mecanismos de controle. Contudo, esse deveria ser um sinal de alerta para a rede, demonstrando que a sua forma de estruturação está limitando a sua evolução.

Por fim, observa-se, na Figura 3, que algumas empresas permanecerão nas redes na sua fase de evolução. Nessas empresas, é demonstrado um pequeno crescimento inicial pela capacidade de a rede maximizar os benefícios existentes. Em seguida, observa-se uma fase de maturação dessas empresas. Nessa fase, haveria um aumento considerável da concorrência entre as redes, as quais garantiriam produtos/serviços muito similares, sendo o preço o único instrumento capaz de competição entre elas. Dessa forma e, no limite, as empresas em rede começam a decrescer, porque novos empreendedores sentirão a necessidade de evoluírem os seus negócios isoladamente, competindo novamente com as antigas redes.

Esse processo pode parecer nebuloso para as redes, mas tem suas ressalvas. Esse ciclo de vida das redes somente se dará caso as redes não desenvolvam alternativas de criação de novos benefícios aos seus associados, garantindo, assim, vantagens competitivas sustentáveis. Caberia às redes reescrever a sua história, criando novos conhecimentos e reduzindo, assim, as ações oportunísticas. A criação de novos conhecimentos se dará pela ação de todos os atores envolvidos no ambiente da rede, sendo um compromisso estratégico de todos. Assim, observa-se que as redes podem e devem buscar novos benefícios. Para isso, pode-se dizer que a principal variável que afetará o comportamento das redes é o grau de inovação. Apesar de as redes horizontais serem constituídas, em muitos casos, para reduzir os custos, a inovação torna-se o propulsor da sustentabilidade dessas instituições. A inovação, mesmo que temporária, é uma incipiente forma de se obter vantagens competitivas. De acordo com a Figura 3, as empresas em rede, agindo

conjuntamente na busca de novos benefícios, têm mais oportunidades de sucesso do que as empresas empreendedoras.

Dessa forma, respondendo a pergunta exposta no título desse trabalho é possível, sim, o empreendorismo coletivo. Entretanto, a sua continuidade somente se dará pela capacidade desses agentes em gerirem novos conhecimentos coletivamente. Futuras pesquisas deverão ser realizadas no intuito de criarem instrumentos gerenciais que possam alavancar essa nova estrutura organizacional a retornos econômicos sustentáveis.

Referências Bibliográficas

COMMONS, J. R. **Economics of collective action.** New York: MacMillan, 1950.

FUKUYAMA, Francis. **Trust**: the social virtues and the creation of prosperity. New York, The Free Press, 1995.

GHOSHAL, S., MORAN, P. Bad for practice: a critique of transaction cost theory, **Academy of Management Review**, vol. 21, p. 13-47, 1996.

GULATI, R. Social structure and alliance formation pattern: A longitudinal analysis, **Administrative Science Quarterly***,* vol. 40, p. 619-652, 1995.

GULATI, R., GARGIULO, M.. Where do interorganizational networks come from? **American journal of sociology**, p. 104-143, 1999.

HARDIN, Russel. **One for All**: The Logic of Group Conflict. Princeton: Princeton University Press. 1994.

MERRIAM, S. **Case Study Research in Education**: A Qualitative Approach. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

OLSON, M. **The logic of collective action**: public goods and the theory of groups. Cambridge: Harvard University Press, 1965.

OLSON, Mancur. **The Logic of the Collective Action**: Public Goods and the Theory of Groups. President and Fellows of Harvard College. 185 pp. 1971.

PISANO, G.P. Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry, **Journal of Law, Economics, and Organization***,* vol. 5, p. 109-126, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. Colaboradores José Augusto de Souza Peres (*et al*.). São Paulo: Atlas, 1985

RING, P. S., VAN DE VEN, A. H. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationship, **Academy of Management Review**, vol. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

RING, P. S., VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations, **Strategic Management Journal***,* vol. 13, n. 7, p. 483-498, 1992.

SANDLER, Todd. **Collective Action**: Theory and Applications. The University of Michigan Press. 237 p. 1995.

SNOW, Charles; THOMAS, James. Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 4, p. 457-480, 1994.

TENÓRIO, Fernando G. Aliança e parceria: uma estratégia em Alves & Cia. **Revista de Administração Pública,** vol. 34, n. 3, maio-jun, 2000.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism** Free Press, New York, 1985.

WILLIAMSON, O. E.. **The Mechanisms of Governance**. New York: Oxford University Press, 1996.