

COMPETIÇÃO NO SETOR DE SUPERMERCADOS – UMA ANÁLISE À LUZ DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT)¹

ANDRÉ LUIS DA SILVA LEITE² | CLEUNICE ZANELLA³ | FERNANDO A. RIBEIRO SERRA⁴
RICARDO ANTONIO DE MARCO⁵ | RICARDO TOMASELLI⁶

RESUMO

A partir do questionamento do porquê de supermercados independentes supostamente concorrentes organizam-se em rede, este estudo teve a pretensão de analisar a competitividade do setor de supermercados sob a ótica da Economia dos Custos de Transação (ECT). Para cumprir com esse objetivo, foi necessário verificar a forma de governança predominante na rede; entender a concepção de uma rede; conhecer os nexos – vínculos das transações e tipos de contratos; e identificar os tipos de custos de transação envolvidos. O método adotado foi o estudo de caso com abordagem qualitativa realizado na Rede de Supermercados Aliança, localizada no oeste de Santa Catarina. A coleta dos dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas entre maio e junho de 2010 com o comitê gestor da rede e pelo levantamento efetuado em documentos disponíveis. Os dados foram analisados de forma descritiva por meio da análise de conteúdo. Os resultados indicam que os supermercados independentes, quando organizados em “alianças” ou “redes”, caracterizam um arranjo institucional com forma híbrida de governança; de nexos – vínculos transacionais de frequência e incerteza por contratos neoclássicos e relacionais. Por fim, percebeu-se que a teoria da ECT tem elevada capacidade explicativa da competição no setor supermercadista, principalmente a partir da identificação dos custos de transação envolvidos.

Palavras-chave: economia dos custos de transação; alianças estratégicas; rede de supermercados.

ABSTRACT

From the questioning of the supposedly independent supermarkets because competitors are organized in a network, this study had the intention of analyzing the competitiveness of the supermarket sector from the perspective of (ECT), especially those organized in a network independent supermarkets. To comply with this intent, it was necessary to verify the predominant form of governance in the network; understand the concept of a network, knowing the nexus - ties of transactions and types of contracts, and identify the types of transaction costs involved. The method adopted was case study with a qualitative approach that took place in Supermarket Chain Alliance located in western Santa Catarina. Data collection was through semi-structured interviews between May and June 2010 with the steering committee of the network and the survey carried out in documents available. Data were analyzed descriptively through content analysis. The results beckon the independent supermarkets, when organized into "alliances" or "networks" with institutional arrangement featuring a hybrid form of governance, the nexus - links transactional frequency and uncertainty by neoclassical and relational contracts. Finally, he realized that the theory (ECT) has high explanatory power of competition in the supermarket sector, mostly from the identification of transaction costs involved.

Key-words: transaction cost economics; strategic alliances; network supermarkets

¹Data de recepção: 02/12/2010. Data de aprovação:13/12/2010. Data de publicação: 22/12/2010.

²Mestre em Engenharia de Produção e Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor da Unisul Business School. E-mail: andreleite@unisul.br

³Mestranda do programa de pós graduação em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul. Atualmente é Professora da Unochopecó. E-mail: cleunice@unochopeco.edu.br

⁴Doutor em Engenharia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Atualmente é professor da UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina. E-mail: fernandoserra@unisul.br

⁵Mestrando em Administração pela Unisul Business School, professor e coordenador do curso de Administração da Unoesc, campus de Xanxerê. E-mail: ricardo.demarco@unoesc.edu.br

⁶Mestrando em Administração pela Unisul Business School, professor do curso de Administração da Unoesc, campus de Xanxerê. E-mail: ricardotomaselli@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

O crescente nível de competição e a internacionalização das economias tem indicado mudanças significativas na forma em que as organizações desenvolvem suas estratégias. Barros (2007) destaca que as mudanças ocorridas nos últimos tempos trouxeram uma significativa preocupação às pequenas e médias empresas varejistas em relação à sobrevivência e à competitividade no segmento em que operam. Especificamente para o setor supermercadista, Deloitte (2009) destaca que o cenário brasileiro tem se alterado significativamente, principalmente pelo aumento da concentração das vendas em poucas grandes redes de supermercados, fator que se transformou em uma grande ameaça para os pequenos e médios supermercados independentes. O segmento contém grandes redes altamente competitivas e pequenos supermercados, que possuem lojas menores e regionais, com maior conhecimento sobre a preferência e hábitos dos consumidores (BARROS, 2007). Essa situação induziu o questionamento que norteou este trabalho: por que supermercados independentes supostamente concorrentes organizam-se em rede?

Este estudo tem como principal intenção analisar a competição do setor de supermercados, em especial dos supermercados independentes organizados em rede, a partir da ótica da Teoria dos Custos de Transação (TCT). Para cumprir com esse objetivo, será necessário compreender as formas de governança predominantes na rede (via mercado, hierarquia ou forma híbrida), conforme a visão de Williamson (1985) e consoante com Leite, Serra e Lanzer (2009) “a opção por cada uma das três formas de governança (via mercado, hierarquia, ou forma híbrida) depende, especialmente, das características que envolvem uma transação – frequência, incerteza e especificidade de

ativos”; compreender a forma de concepção da rede, conforme a visão de arranjos institucionais de Sadi e Pinheiro (2009) e Williamson (1996), conhecer os nexos – vínculos das transações e respectivos tipos de contratos (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975; ZYLBERSZTAJN, 2000), e os tipos de custos de transação envolvidos nas transações (COASE, 1937).

A partir dos objetivos propostos torna-se possível compreender se os contratos firmados entre os participantes da rede têm intenção estratégica no sentido de redução das incertezas do mercado de atuação, permitindo uma avaliação mais ampla do posicionamento competitivo da rede em relação ao setor supermercadista.

O trabalho justifica-se pela contribuição prática, visto que permitirá a compreensão dos elementos contratuais que norteiam a rede de supermercados e o propósito constitutivo deste tipo de aliança estratégica. Também apresenta contribuição para a comunidade, pois os consumidores dos supermercados da rede são agentes passivos do contexto em estudo, permitindo, assim, a compreensão dos reflexos da aliança estratégica em forma de rede pelos supermercados para a sociedade em geral. Para a comunidade acadêmica, este estudo permite o enriquecimento teórico dos estudos vinculados à ECT, alianças estratégicas, redes – arranjos institucionais: a relação conceitual e a forma de análise competitiva proposta servirá como fonte para estudos nessa área.

Este artigo está dividido em cinco seções, além desta introdutória. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica do trabalho que aborda alianças estratégicas, empresa em rede e ECT. A terceira seção traz as considerações metodológicas e apresentação do caso em estudo. A quarta seção analisa os custos de transação envolvidos na rede de supermercados e o respectivo impacto competitivo para o setor. A quinta seção apresenta as considerações finais do trabalho.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Economia dos custos de transação (ECT)

Os primeiros passos da Nova Economia Institucional (NEI), caracterizada pela Economia dos Custos de Transação (ECT), foram inicialmente desenvolvidos por Ronald Coase (1937) e intencionavam entender o escopo, a abrangência e os limites de uma empresa.

Neste sentido, Coase visava analisar o porquê uma companhia decide fazer alguns componentes internamente e comprar o restante de fontes externas, e ainda, o mercado, centrando esforços em verificar o porquê da existência de diversas empresas, ao invés da centralização de todas as atividades produtivas em uma única e grande empresa (COASE, 1937). A principal explicação para essa questão está na interpretação de Coase (1937) para o questionamento do mecanicismo abstrato, designado por Adam Smith (1985) de “mão invisível”, que, teoricamente, deveria ordenar o mercado: “o grau de integração vertical de uma companhia é principalmente determinado pelos critérios das leis de oferta e demanda”. Ao contestar o pensamento vigente de Adam Smith, Coase (1937) perguntou: “Se o desenvolvimento e a fabricação de qualquer componente podem ser totalmente regulados pelos mecanismos de preços de mercado, qual a necessidade técnica então da própria existência de uma companhia, ou seja, uma organização onde diversas funções ou atividades precisassem ser combinadas e orquestradas?” Isso se deve, explica Coase (1937), ao fato de existirem custos ocultos, além do preço da mercadoria inserido em qualquer negociação. São os chamados custos de transação, que também deveriam ser ponderados na negociação.

Os custos de transação são os custos de se utilizar o mercado. Para Coase (1937), a capacidade de uma organização alcançar seu máximo quando os custos de produzir

externamente – mercado – são menores do que os de produzir utilizando suas próprias instalações – hierarquia. Em suma, ao contrário da firma descrita na teoria econômica neoclássica, a firma descrita por Coase visa minimizar seus custos de transação. Gibbons (2004) afirma, então, que a economia dos custos de transação trata, essencialmente, da adaptação da firma ao ambiente institucional.

Em definição mais recente, Coase (1991) determinou que os custos de transação são os custos de coleta de informações, os custos de negociação e os custos do estabelecimento de contratos. A existência desses custos implica quais métodos alternativos a firma deverá usar para conduzir a função de coordenação a um baixo custo. Há outros autores que estudaram a ECT a partir das definições de Coase. É o caso de Arrow (1969), que define os custos de transação como sendo os custos de conduzir o sistema econômico. Para Dahlman (1979) custo de transação é a procura e a informação de custos, a negociação e a decisão de custos, o policiamento e o cumprimento dos custos. Cheung (1990) caracteriza os custos de transação como os custos de elaboração e negociação dos contratos, mensuração e fiscalização dos direitos de propriedade, monitoramento do desempenho e organização das atividades. Na visão de Milgrom e Roberts (1992), os custos de transação são os custos do funcionamento do sistema: os custos da coordenação e os custos da motivação. North (1994) esclarece que os custos de transação podem ser definidos como aqueles a que estão sujeitos todas as operações de um sistema econômico. Para Neves (1999) os custos de transação são os custos de efetuar uma troca, ou mediante da troca entre duas empresas no mercado ou a transferência de recursos entre estágios integrados verticalmente em uma mesma empresa, por meio da consideração de que a informação não é perfeita e tem custos.

Contribuições relevantes para a ECT foram caracterizadas a partir dos trabalhos de

Williamson (1985), que identificou dois tipos de custos de transação que afetam diretamente o desempenho das unidades econômicas participantes: (a) os custos ex-ante: custos de esboçar, redigir e negociar contratos, que, de acordo com Zylbersztajn (2000), são custos de transação para se prevenir contingências futuras, além de amenizar perdas ou custos com adaptações que poderão se fazer necessárias; e, principalmente, (b) os custos ex-post: custos decorrentes de problemas de adaptação que surgem quando a execução de um contrato é imprecisa, como resultado de atrasos, erros e omissões, que conforme Zylbersztajn (2000), são os custos de renegociação entre as partes, de monitoramento do contrato, para evitar ações oportunistas, e de adaptação às mutações do ambiente ou algo que não tenha sido previsto inicialmente. Os dois custos estão presentes nas firmas, agindo conforme a característica das transações, reforçando a visão de Coase (1937) de que a firma é um nexus de contratos.

Os nexus - vínculos de transações contratuais, se distinguem por três características básicas, segundo Williamson (1975): (a) frequência: associada ao número de vezes que dois agentes realizam determinadas transações - quando a frequência dos contratos se repete periodicamente pode-se gerar uma reputação pelo acúmulo de informações geradas, atribuindo valor ao comportamento não-oportunístico dos agentes, pode haver a possibilidade de ajuste do contrato, no que se refere às cláusulas de salvaguarda, baixando os custos de preparação e monitoramento dos contratos, ou seja, uma diminuição nos custos de transação; (b) incerteza: a incerteza dos resultados da transação pode levar a rompimentos contratuais não-oportunísticos incorrendo em custos transacionais irremediáveis, motivados por uma característica comportamental dos agentes, chamada de racionalidade limitada; (c) especificidade dos ativos: de acordo com Williamson (1996), a especificidade do ativo ocorre quando há perda

de valor dos ativos envolvidos em uma transação, quando essa, por qualquer motivo, não ocorre.

A especificidade do ativo pode ser distinguida em: especificidade de lugar, em que está localizado o ativo para fins específicos; especificidade física do ativo, quando o ativo é especial para um fim; especificidade de capital humano, associada ao acúmulo de conhecimento pelo indivíduo em alguma atividade que cuja aplicabilidade em outra seja limitada; ativos dedicados, no qual um investimento é dedicado a suprir um consumidor particular; especificidade de uma marca, quando o ativo é produzido com uma marca específica; e especificidade temporal, quando produtos exijam investimentos para sua produção. Esses elementos implicam nas formas de governança descritas por Williamson (1985), sendo: (a) via mercado, no qual o controle é menor e acontece, basicamente, em termos de preço; (b) forma híbrida (ou contratual), na qual há a existência de contratos complexos entre firmas localizadas em níveis sucessivos da cadeia produtiva; (c) via hierárquica, baseada na propriedade total dos ativos, ou seja, a total internalização das atividades por uma única empresa.

Neste sentido, para a decisão de fazer ou comprar, devem ser observadas também as competências estratégicas. Conforme Williamson (1996), governança e competências são ao mesmo tempo rivais e complementares. O autor destaca que a governança é microanalítica (na ECT a transação é a unidade de análise), enquanto as competências são mais complexas (a unidade de análise é a rotina) e são mais relacionadas com processos (WILLIAMSON, 1987).

Os agentes, em razão das limitações em interpretar corretamente o ambiente, são caracterizados por uma variabilidade de comportamento, implicando diretamente na arquitetura dos contratos, que de acordo com Williamson (1981), é o oportunismo, já que implica

no reconhecimento de que os agentes não apenas buscam o autointeresse, mas podem fazer-se lançando mão de critérios baseados na manutenção de informações privilegiadas, rompendo contratos ex post com a intenção de se apropriar de rendas associadas àquela transação e, em última análise, ferindo códigos de ética tradicionalmente aceitos pela sociedade. Os fatores que podem levar à não-quebra de contratos são: (a) reputação - a reputação é uma motivação que o indivíduo tem para não romper o contrato, já que, se o fizer terá interrompido o fluxo de renda futura, sendo que os custos de rompimento superam os benefícios para o indivíduo ao computar o valor presente da renda futura; (b) garantias legais - as instituições surgem nesse tópico como importante suporte ao elevada e, ainda, com um nível intermediário de especificidade. A frequência é classificada discreta, ocasional e recorrente. Caso o ativo tenha especificidade nula e as frequências sejam discretas, ocasionais e/ou recorrentes, a estrutura de governança adequada é o mercado e o contrato clássico.

À visão de governança desenvolvida por Williamson (1996) juntam-se as formas contratuais propostas por Zylbersztajn (2000), admitindo que o ativo tenha especificidade intermediária, se a frequência for discreta e ocasional, a estrutura de governança adequada é a híbrida, quando o tipo de contrato é o neoclássico. Entretanto, se a frequência é recorrente, a estrutura de governança adequada é a híbrida e o contrato relacional. Caso o ativo tenha elevada especificidade e a frequência seja discreta, a estrutura de governança indicada é a híbrida e o contrato neoclássico. Se a frequência for ocasional, a estrutura de governança adequada é a hierarquia e o contrato neoclássico. Quando a frequência é recorrente, a estrutura adequada é a hierarquia e o contrato relacional (ZYLBERSZTAJN, 2000).

Ronald Coase e Oliver Williamson destacam que os custos de transação podem ser reduzidos a partir da formação de arranjos

institucionais criados e estruturados pelos próprios agentes econômicos (SADI; PINHEIRO, 2009). Por definição, o arranjo institucional é um arranjo entre unidades econômicas que administram o meio pelo qual tais unidades podem cooperar (WILLIAMSON, 1996). São “ordenamentos privados”, que, de acordo com Williamson (1996), são regras e práticas infralegais, ou mesmo informais, que incentivam a correta execução de contratos. Mecanismos de reputação, participações acionárias cruzadas e investimentos realizados por ambas as partes em ativos específicos, são exemplos de arranjos institucionais (SADI; PINHEIRO, 2009).

Os arranjos institucionais podem ser representados por alianças estratégicas, por conseguinte, conforme Teece (1992), alianças estratégicas são formas de acordos entre parceiros com objetivos comuns. Outro conceito que interage com a visão de arranjos institucionais são as redes, pois, de acordo com Leon (1998), as redes de empresas são concebidas com a intenção de diminuir as incertezas e riscos, por meio de atividades econômicas coordenadas em cooperação entre organizações. Essas relações conceituais são úteis para analisar adequadamente a competição do setor supermercadista organizado em redes, visto que, de acordo com a ECT firmada por Coase (1937), a análise de tais custos pode ser nas transações dentro da organização em geral e aquelas que ocorrem no mercado entre empresas (ou organizações) distintas.

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

De acordo com Teece (1992), as alianças estratégicas são acordos em que dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum entre as partes, e isso se dá por meio da união das capacidades e recursos e coordenação das atividades. O autor reforça, ainda, que uma aliança estratégica implica em algum grau de coordenação estratégica e

operacional das atividades. A formação de uma aliança estratégica pressupõe a intenção de alcançar sucesso por parte dos parceiros, ainda que a intenção individual seja diferente (ARRUDA; ARRUDA, 1997).

Na visão de Hagedoorn e Narula (1996), as alianças estratégicas podem ser classificadas de duas maneiras. Entretanto, existem tipos que envolvem participação acionária, como joint-ventures e companhias conjuntas de pesquisa. De acordo com os autores, há alianças baseadas somente em contratos entre parceiros, como os acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, pactos de pesquisa conjunta, acordos mútuos de licenciamento e contratos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Para Dussauge e Garrete (1995, 1997), as alianças se caracterizam mediante projetos de colaboração implantados por firmas concorrentes, operando na mesma indústria. As firmas mantêm, entretanto, a sua independência. Essa definição exclui, assim, fusões e aquisições, as quais conduzem à perda de autonomia de pelo menos um parceiro. Segundo os autores, por meio das alianças, são excluídas também as parcerias verticais formadas por fornecedores e compradores.

As alianças também são analisadas como 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). Dessa forma, são apresentadas como opções para as alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe as fusões, aquisições, participação acionária, joint-venture, empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal (LORANGE; ROOS, 1996). Já Garai (1999), contraria esses autores ao defender a ideia de que fusões e aquisições não são consideradas alianças estratégicas. Acredita o autor que alianças estratégicas incluem os acordos conjuntos na área de marketing, atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), colaboração

no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terceirização.

Klotzle (2002) aponta para a necessidade de definição precisa de aliança estratégica, principalmente para evitar que esse termo tenha significados diferentes para diferentes pessoas e contextos. Essas diferenças encontradas com frequência se devem ao fato de existirem autores que adotam visão mais restritiva de alianças estratégicas, ou seja, não consideram como aliança estratégica certas relações interempresariais como, por exemplo, fusões e aquisições.

Nesse sentido, Klotzle (2002) demonstra diferentes e possíveis formas que uma aliança estratégica pode assumir: via contratos unilaterais; participação acionária minoritária; joint-venture e contratos bilaterais. Conforme a figura 1, Klotzle (2002) argumenta que, consoante com a ECT, estas tipologias de alianças estratégicas podem consolidar-se em função do ambiente de incertezas, especificidade de ativos e frequência das transações, visando à redução dos custos de transação. Gulati (1995) destaca que existem alianças que estarão mais próximas de uma coordenação pelo mercado, enquanto outras estarão mais próximas da coordenação pela hierarquia da organização

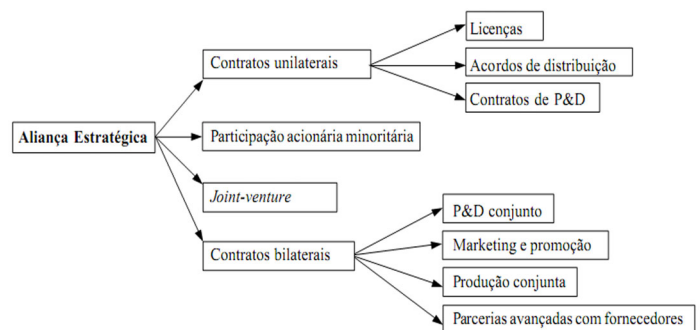


Figura 1 - Tipos de alianças estratégicas

Fonte: Klotzle (2002).

Gulati (1995) ressalta que a ECT tem classificado as alianças estratégicas em decorrência das estruturas de governança envolvidas, conforme figura 1, destacando que a joint-venture e a de participação minoritária de capital se justificam pela necessidade de

redução de comportamento oportunista entre as organizações parceiras. O autor enfatiza que os casos dos contratos unilaterais e bilaterais se justificam quando não há necessidade de investimentos no capital de uma das organizações parceiras, fato que deixa a coordenação mais próxima do mercado.

Redes

Não há uma definição única para o conceito de redes e alianças estratégicas. Para Olave e Amato Neto (2001), embora a composição de redes, alianças e de novas formas organizacionais esteja sendo vista como uma estratégia dos dirigentes das empresas em decorrência da complexidade e turbulências do ambiente no qual estão inseridas, não existe uniformidade de conceitos para defini-las. Admite-se que sua operacionalização se dá por meio de colaboração, que possui variadas explicações teóricas para justificar sua existência.

Para os autores Hedberg e Olve (1997), pode-se conceituar redes como uma empresa imaginária baseada nas competências e na confiança, primeiramente entre os indivíduos, que compõem uma rede de relações interpessoais. As pessoas componentes dessa rede são geradoras de conhecimento que são disponibilizados socialmente, por iniciativas próprias, em um modelo denominado pelo autor de confiança afetiva. De acordo com Leon (1998), as redes de empresas são formadas inicialmente com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre empresas. Já para Torres (2002), as redes constituem um tipo de colaboração em que empresas, com objetivos comuns, concordam em trabalhar juntas, para trocar ideias, conhecimentos e tecnologias em certas áreas, mas mantêm sua autonomia em outras áreas. Para Mance (1999), as redes

constituem-se de uma articulação entre diversas unidades que, por meio de certas ligações, trocam elementos entre si, fortalecendo-se reciprocamente, e que podem se multiplicar em novas unidades. Segundo Axelson e Easton (1992), uma rede pode ser definida como modelo ou metáfora que descreve um número, em geral elevado, de entidades ligadas entre si. Já Van de Ven e Ferry (1980) abordam-na como o padrão total de relacionamentos em um grupo de organizações que agem com vistas a objetivos comuns, enquanto outros autores, como Lundgren (1994), definem a rede como um conjunto de laços e relações sociais que unem organizações.

Com relação às pequenas e médias empresas (PMEs), conforme Vilga, Farah e Pizzinatto (2005), “no universo das (PMEs), a estratégia em rede poderá representar meio eficaz para o desempenho competitivo, porquanto, organizadas em redes, essas empresas somam esforços para competir com as grandes”. Ainda, segundo esses autores, existem algumas características no contexto das redes de pequenas e médias empresas (PMEs) que formam ambiente apropriado para geração de confiança entre as empresas, por exemplo: (1) compartilham e discutem informação sobre mercados, tecnologias e lucratividade; (2) existe suficiente similaridade entre processos e técnicas das firmas e, assim, cada uma poderá entender e julgar o comportamento das outras; (3) as relações são estabelecidas em longo prazo; (4) existe pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das empresas; (5) ocorre periódica rotação de lideranças para representar o conjunto de empresas; (6) ocorre similar recompensa financeira para as empresas e empregados dentro delas; (7) há alcance de vantagem econômica pela experiência coletiva dessas empresas, pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais.

A possibilidade da confiança aumenta onde existem essas condições, sendo que as redes de PMEs maximizam a possibilidade de tais condições em relação ao modelo da firma integrada. Ainda, em conformidade com Vilga, Farah e Pizzinatto (2005), em uma perspectiva estratégica, pode-se considerar a configuração em rede como meio para alcançar um fim. Desse modo, ao participar de uma rede, a empresa busca alcançar certos objetivos que dificilmente seriam alcançados de forma individualizada.

Nesse sentido, Marcon e Moinet (2000) apresentam alguns atributos que fazem das redes a configuração organizacional adequada para determinados objetivos organizacionais estratégicos: fluidez (capacidade de flexibilidade e adaptabilidade das redes); finalidade (razão de ser da rede); capacidade de realizar economias relacionadas (a rede reduz a dispersão de esforços e permite ganho de tempo); capacidade de aprendizagem (a aprendizagem coletiva apresenta a lógica do ciclo de aprendizagem, ou seja, cada um evolui em função do outro).

Human e Provan (1997) identificaram quatro grupos de principais finalidades estratégicas alcançadas pelas empresas em forma de rede: 1) trocas interfirmas - referem-se às transações diretas entre as firmas da rede; 2) credibilidade organizacional - diz respeito ao ganho de legitimidade externa pelo fato de as empresas estarem associadas à rede; 3) acesso a recursos - refere-se ao papel das redes no sentido de facilitar para seus membros o acesso a novos mercados, tecnologias e suprimentos; 4) desempenho financeiro - algumas firmas descreveram os benefícios econômicos que alcançaram, em curto espaço de tempo, após se organizarem em rede.

Para Vilga, Farah e Pizzinatto (2005), no campo organizacional, a noção de rede é aplicada à ampla variedade de formas de relações entre empresas, denominadas por eles por firmas, como, por exemplo, no caso de

joint-ventures, alianças estratégicas, relações de terceirização e subcontratação, distritos industriais, consórcios, redes sociais, redes de cooperação entre pequenas e médias empresas, entre outras (POWELL, 1987; OLIVER, 1990; GRANDORI; SODA, 1995). Isso ocorre pelo fato de a noção de rede ser suficientemente abstrata.

Todeva e Knoke (2005) consideram que as redes não são apenas parcerias que melhoram a efetividade das estratégias competitivas das firmas pela troca mútua de recursos, sejam tecnologias, produtos ou conhecimentos, mas são novas formas de negócio que permitem aos parceiros a melhoria dos seus relacionamentos interempresariais, bem como propiciam o surgimento de ativos intangíveis resultantes da interdependência.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa foi o estudo de caso. Para Yin (2003), as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas, a saber: documentos; registros em arquivos; entrevistas; observação direta; observação participante; artefatos físicos. Nesse sentido, este estudo caracteriza-se como um caso único, que, conforme Yin (2003, p.62), “representa o teste decisivo de uma teoria significativa, podendo confirmar, contestar ou estender a teoria”.

A abordagem qualitativa do estudo é consoante com Roesch (2005), a pesquisa qualitativa é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente.

Este estudo foi desenvolvido em uma Rede de Supermercados localizada no oeste de Santa Catarina – Rede Aliança de Supermercados -, entre maio a julho de 2010. As técnicas de coleta de dados foram: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa exploratória, que se realizaram de acordo com a figura 2:

Data	Etapas	Continua...
Abril/2010	1.Pesquisa bibliográfica acerca de (ECT), Alianças Estratégicas, Redes e Arranjos Institucionais	
Mai/2010	2.Pesquisa exploratória com entrevista semiestruturada com o fundador e sócio da Rede Aliança de Supermercados, Sr. Nestor Pasquali. [Entrevistado 1]	
Data	Etapas	Conclusão...
Junho/2010	3.Pesquisa exploratória com o comitê gestor da Rede Aliança de Supermercados por meio da mesma entrevista semiestruturada. Em reunião do comitê gestor, com a presença de todos os componentes (Carlos Noschang (Gestor), Caludinei Alberti (Presidente), Ademir Albrecht, Deonizio Grandó, Dirceu Serraglio, Marcos Pilz, Nestor Pasquali (Fundadores), Edilberto Dallacorte, Renecio Nadin. [Entrevistados 2]	
Junho/2010	4.Pesquisa documental realizada em grande parte na sede da rede por meio dos documentos fornecidos pelo gestor Carlos Noschang, com informações históricas, da constituição formal/legal da sociedade, dos objetivos e propósitos da rede. O site www.redealiancaxx.com.br também foi fonte importante para a realização do estudo.	

Figura 2: Etapas da pesquisa

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa (os autores)

A entrevista semiestruturada, que sustentou as etapas de pesquisa apresentadas, foi construída a partir da concepção teórica-empírica do trabalho, com a finalidade de fornecer cientificidade aos dados coletados e posterior análise. Nesse sentido, apresentam-se na figura 3 as questões da pesquisa em relação às variáveis conceituais a serem observadas.

Os dados foram analisados por meio do método descritivo, que, de acordo com Gil (1996), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. A análise relacional de variáveis é consoante à visão de Bardin (1997) de análise de conteúdo, que compreende um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores - quantitativos ou não - que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção - variáveis inferidas - dessas mensagens.

Questões	Variáveis Conceituais Observadas
1.A rede é constituída formalmente, tem CNPJ? Qual?	Arranjos Institucionais: a)Ronald Coase e Oliver Williamson destacam que os custos de transação podem ser reduzidos a partir da formação de arranjos institucionais criados e estruturados pelos próprios agentes econômicos. (SADI; PINHEIRO, 2009).
2.Relação de municípios de abrangência?	b)Por definição, o arranjo institucional é um arranjo entre unidades econômicas que administram o meio pelo qual tais unidades podem cooperar (WILLIAMSON, 1996).
3.Quantos supermercados constituem a rede?	c) São "ordenamentos privados", que de acordo com Williamson (1996), são regras e práticas infralegais, ou mesmo informais, que incentivam a correta execução de contratos.
4.Porte dos supermercados: número de PDV's?	
Formas de governança (WILLIAMSON, 1985):	
5.Qual a intenção de constituir uma rede de supermercados?	a)Via mercado: onde o controle é menor e realiza-se, basicamente, em termos de preço.
6.Qual foi o objetivo?	b)Forma híbrida (ou contratual), na qual há a existência de contratos complexos entre firmas localizadas em níveis sucessivos da cadeia produtiva.
	c)Via hierárquica, baseada na propriedade total dos ativos, ou seja, a total internalização das atividades por uma única empresa.
7.O que é definido em conjunto? (estratégias)	Os nexus - vínculos de transações contratuais:
8.Quais atividades (ações etc.) são desenvolvidas na rede? Que tipo de ações são realizadas conjuntamente?	a)Frequência: está associada ao número de vezes que dois agentes realizam determinadas transações.
9.Como são feitas as negociações e os fechamentos de negócios? São informais? Via telefone? Existem regras pré-estabelecidas?	b)Incerteza: a incerteza dos resultados da transação pode levar a rompimentos contratuais não oportunistas, incorrendo em custos transacionais irremediáveis.
10.As negociações são realizadas com que frequência? (semanal, mensal etc.)	c)Especificidade dos ativos: a especificidade do ativo ocorre quando há perda de valor dos ativos envolvidos em uma transação, quando esta, por qualquer motivo, não ocorre (WILLIAMSON, 1975).
11.Houve redução nos custos de compras?	Tipos de Custos de Transação Envolvidos (COASE, 1937):
12.Quais os custos que são influenciados ou diminuíram?	a)Os custos ex-ante: custos de esboçar, redigir e negociar contratos, que, de acordo com Zylbersztajn (2000), os custos ex-ante são custos de transação para se prevenir contingências futuras, além de amenizar perdas ou custos com adaptações que poderão se fazer necessárias,
	b)Os custos ex-post: custos decorrentes de problemas de adaptação que surgem quando a execução de um contrato é imprecisa, como resultado de atrasos, erros e omissões, que, conforme Zylbersztajn (2000), são os custos de renegociação entre as partes, de monitoramento do contrato, para evitar ações oportunistas e de adaptação às mutações do ambiente ou algo que não tenha sido previsto inicialmente.
13.Existem contratos entre os participantes? Que tipos?	A classificação de contratos, Zylbersztajn (2000): Indica que os contratos podem ser caracterizados como:
14.Como funciona? Têm cláusulas que restringem ou protegem a atuação dos participantes? Os participantes devido ao contrato, são fiéis as decisões da rede?	a)Clássicos: têm relação direta com o conceito de mercado em competição perfeita da economia. b)Neoclássicos: os agentes envolvidos têm a preocupação de dar continuidade aos contratos. c)Relacionais: são mais flexíveis e a cada transação é estabelecido um novo contrato.

Figura 3: Questões de pesquisa com relação às variáveis observadas

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa

O caso em estudo

Conforme dados verificados em Aliança (2010), a Rede Aliança de Supermercados está localizada geograficamente no oeste de Santa Catarina, tendo sua sede na cidade de Xaxim. Funciona legalmente com CNPJ e IE próprios. A rede é formada atualmente por 38 pequenas e médias empresas, que operam dentro do segmento supermercadista, distribuídos nos municípios de Abelardo Luz, Águas Frias, Caibi, Chapecó, Concórdia, Coronel Freitas, Cunha Porã, Faxinal dos Guedes, Ipuacu, Ipumirim, Irani, Itá, Itapiranga, Iporã do Oeste, Maravilha, Mondai, Palmitos, Pinhalzinho, Ponte Serrada, São Carlos, São Lourenço D'Oeste, Seara, Xavantina e Xaxim.

De acordo com o relato do senhor Nestor Pasquali, fundador da rede, as atividades iniciaram-se em meados de 1999. Inicialmente constituiu-se informalmente como Grupo Aliança de Supermercados, composto por três supermercados: Supermercado Confiança, localizado em Xaxim, Supermercado Bavaresco, de Ponte Serrada, e Supermercado Lang, do município de Faxinal dos Guedes. Segundo um dos entrevistados, o objetivo da formação do grupo: *“inicialmente era juntar esforços para reduzir os custos com as compras e possibilitar o fornecimento de produtos difíceis de serem acessados de forma individualizada, em razão do volume de compras não atender ao mínimo exigido por grandes fornecedores [...]”* [Entrevistado 1]. Hoje a Rede Alianças de Supermercados demonstra evolução em seus propósitos e anseios, ganhando força e dinamismo para atender seus sócios e partícipes.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados tabulados na Figura 4 representam a síntese da pesquisa realizada com oito associados e o gestor contratado que compõem o comitê gestor da rede, além dos relatos coletados junto ao fundador da Rede Aliança de Supermercados.

Variáveis Observadas - Questões Relacionadas	Síntese de Respostas	Continua...
<p>A formação de arranjo institucional</p> <p>Questões relacionadas: Q1, Q2, Q3, Q4</p>	<p>Caracterização formal : - Ano de início: 1999.</p> <p>- Inicialmente constituiu-se informalmente como Grupo Aliança de Supermercados. Iniciou com três Supermercados: Supermercado Confiança – Xaxim, Supermercado Bavaresco – Ponte Serrada e Supermercado Lang – Faxinal dos Guedes.</p> <p>- Após, ele foi constituído formalmente como Regime Especial, concedido pela Receita Estadual. Nasceu a Rede Alianças de Supermercados em 2005.</p> <p>- Funciona legalmente como: Razão Social: REDE ALIANÇA DE SUPERMERCADOS. Endereço: BR 282 - KM 520, CEP: 89825-000 / Xaxim – SC. Fone: (49) 3353.43.99 / 3353.41.86. CNPJ – 06.322.223/0001-51. Inscrição Estadual: 254.857.868</p> <p>- Há um comitê gestor com autonomia para tomar as decisões pelos associados. Atualmente é constituído pelos seguintes membros:</p> <p>Carlos Noschang (Gestor), Caludinei Alberti (Presidente), Ademir Albrecht, Deonizio Grando, Dirceu Serraglio, Marcos Pilz, Nestor Pasquali (Fundador), Edilberto Dallacorte, Renecio Nadin</p> <p>- Existe um estatuto que regula a forma de participação e funcionamento da rede.</p> <p>- Tem sócios patrimoniais (pode votar) e contribuintes (somente participa e não tem poder de voto)</p>	
Variáveis Observadas - Questões Relacionadas	Síntese de Respostas	Conclusão...
<p>A formação de arranjo institucional</p> <p>Questões relacionadas: Q1, Q2, Q3, Q4</p> <p>Forma de governança</p> <p>Questões relacionadas: Q5, Q6</p>	<p>Região de abrangência: - Abelardo Luz, Águas Frias, Caibi, Chapecó, Concórdia, Coronel Freitas, Cunha Porã, Faxinal dos Guedes, Ipuacu, Ipumirim, Irani, Itá, Itapiranga, Iporã do Oeste, Maravilha, Mondai, Palmitos, Pinhalzinho, Ponte Serrada, São Carlos, São Lourenço D'Oeste, Seara, Xavantina e Xaxim.</p> <p>Número de lojas: Hoje são 37 lojas. Constituindo 33 associados.</p> <p>Porte das lojas: A média é de 3 a 4. Mas tem lojas com 11 PDV's</p> <p>Objetivos e finalidades: - Organizar as compras; melhorar a diversidade e acesso a produtos; barganhar preços melhores.</p> <p>- Parcerias com fornecedores e grandes fabricantes com garantias de fidelidade entre as partes. Por exemplo, a Nestlé: 01 ano de compras exclusivas em troca preços competitivos e pagamento de comissão para o fundo de reservas da Rede, neste caso, R\$ 10.000,00.</p> <p>- Buscar fornecedores que antes não teria acesso, por exemplo, Nestlé, Craft, Sarali etc.</p> <p>- Redução de custos; viabilizar a atualização das lojas e da gestão dos supermercados por meio da troca de informações entre os participantes.</p>	

<p>Nexus - vínculos de transações contratuais</p>	<p>Decisões e modo de operação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decisões em investimentos para novos empreendimentos. - Por exemplo novo depósito, compra de terreno para o empreendimento, etc.; compras e formas de negociações com fornecedores; definição de critérios para compras, o que inclui volume de produtos, variedade de produtos, preço, comissões, prazo de entrega, prazo de pagamentos etc. - Investimentos de publicidade, propaganda. - Otimização de custos de materiais e campanhas publicitárias; parcerias com serviços diversos. Por exemplo plano de celulares, limpeza e conservação. - Desenvolvimento de marcas próprias.
<p>Questões relacionadas: Q7, Q8, Q9, Q10</p>	<ul style="list-style-type: none"> - São feitos contratos com fornecedores para o desenvolvimento das marcas com o devido registro que é assumido pela rede; pesquisas de mercado. - Decisões referente administração da Rede como: entrada ou saída de membros, procedimentos de funcionamento. - A rede tem critérios claros de contratos de compra e venda com todas as garantias de fornecimento e compra. Há pedágio comprado do fornecedor para que ele consiga vender o seu produto na rede; as compras são todas formais e respeitam regras estabelecidas anteriormente no estatuto da Rede. - Há fundo de reserva que garante o pagamento das compras; - Negociações são periódicas (diárias, semanal, mensal etc.) - O número de itens chega a 1500 que representa aproximadamente 80% do faturamento das lojas. - Há planilha de levantamento do volume a ser comprado por cada loja. Isso serve para o levantamento da demanda dos produtos. - Há sistema de grade que repassa para a comissão comprar conforme a necessidade - As decisões são tomadas em uma reunião semanal pelo comitê gestor.
<p>Tipos de Custos de Transação Envolvidos</p>	<p>Custos e resultados envolvidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diminuição de custos significativos nas compras, e todas as etapas de uma compra, por estar centralizada; - Ganhos de experiências e informações, atualização que auxiliou a modernidade das lojas.
<p>Questões relacionadas: Q11, Q12</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dinâmica comercial e inserção junto aos consumidores. - Há ganho significativo de mercado frente aos maiores concorrentes. Obviamente consegue-se vender pelo preço dos maiores concorrentes com maior margem. - Para todas as decisões tomadas existe há assessoria jurídica (quando necessário) que garante a transparência e segurança das transações e nos contratos. - Suporte consultivo na área de Marketing; logística própria; diminuição parcial nos custos de frete. - A profissionalização na gestão eminentemente familiar; produtos com marca própria.
<p>A classificação de contratos</p>	<p>Tipos de contratos envolvidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Há contratos formais para dar direito à participação norteada pelo estatuto da rede. Isso para formalizar a entrada ou saída da rede. - Os participantes são fieis às decisões do comitê porque eles têm clara a forma contratual. - Há comitê rotativo, constituído de 6 a 8 pessoas.
<p>Questões relacionadas: Q13, Q14</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Há contrato em assessoria empresarial para o desenvolvimento e sustentação da rede. - Quem não for fiel as decisões são desligados da rede. - Há ata de acesso ou exclusão. Há estatuto, comissão de ética, uma vez aceito entrar na rede, tem que se sujeitar as normas da rede. - O contrato limita a concorrência entre os participantes. Ou seja, não pode abrir uma loja concorrente entre os participantes da rede numa distância inferior a 5000 metros. - Garantir que os participantes não sejam competidores entre si.

Figura 4: Variáveis observadas – síntese de respostas

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa

Conforme a síntese na Figura 4, os dados coletados demonstraram a caracterização efetiva da formação de um arranjo institucional, no qual a coordenação das atividades de compra são realizadas de forma hierárquica. As evidências que demonstram tal existência foram constatadas nos dados contidos em documentos oficiais de constituição da rede e por meio das questões: Q1, Q2, Q3 e Q4. Nesse caso, constatou-se a existência formal do negócio por meio de endereço fixo e CNPJ próprio. O funcionamento operacional que, em um primeiro momento era “[...] em 1999 um grupo de três supermercados: *Confiança – Xaxim/SC, Bavaresco – Ponte Serrada/SC e Lang – Faxinal dos Guedes/SC, reunidos para comprar melhor*” [Entrevistado 1], em 2005 consolidou-se formalmente como Rede Alianças de Supermercados. Estes indícios coadunam-se com a perspectiva de Coase (1937), em que os arranjos institucionais são constituídos para redução dos custos de transação na indicação que a intenção primeira foi a de diminuir efetivamente os custos com compras.

Outro aspecto legitimado na literatura refere-se à forma de constituição do arranjo institucional, visualizada a partir da existência de regras que caracterizam como os agentes administram o meio pelo qual tais unidades podem cooperar (WILLIAMSON, 1996). A concepção do arranjo institucional caracterizado inicialmente como um “grupo” e, posteriormente, como uma “rede”, é demonstrada a partir de regras de funcionamento informais e formais por meio de estatuto próprio da rede e da atuação permanente do comitê gestor. Constatação que Williamson (1996) chama de “ordenamentos privados” – regras e práticas infralegais ou informais que norteiam a execução de contratos.

Quanto à forma de governança, verificou-se a predominância da forma híbrida

constituída a partir da caracterização do arranjo institucional (a rede), pois as evidências demonstram que as dificuldades encontradas em conviver com a forma “mercado”, “[...] os concorrentes com maior poder de compra estavam prejudicando o andamento dos negócios” [Entrevistado 1], ou seja, comprometendo o desempenho competitivo dos agentes em relação ao mercado de atuação. Williamson (1985) destaca que a forma híbrida é baseada em contratos pelos seus agentes interrelacionados, fato evidenciado a partir das questões Q5 e Q6 em que se constatou os objetivos de constituir a rede. Relatos típicos como “[...] a intenção era organizar as compras... melhorar a diversidade de produtos [...] barganhar preços melhores [...] constituir parcerias com fornecedores...reduzir custos de compras...reduzir custos de transporte” [Entrevistados 2] demonstram o vínculo contratual intencional dos participantes da rede, caracterizando a forma híbrida de governança.

Os contratos, nesse caso, caracterizam-se pela frequência e, também, em razão da incerteza implícita na forma de governança - via mercado, usual pelos agentes antes de formarem a rede. As questões Q7, Q8, Q9 e Q10 foram úteis para esta constatação, e demonstraram em relatos típicos “*definição de critérios de compras como volume, frequência de entrega, variedade de produtos, preço, comissões, prazos de pagamentos, prazos de entrega, investimentos em publicidade e propaganda... tudo é definido pelo comitê gestor periodicamente (diária, semanal e mensal) dependendo da característica do produto*” [Entrevistados 2]. A este trecho corrobora Williamson (1975), a frequência dos contratos quando se repete periodicamente, gera reputação pelo acúmulo de informações, diminuindo os custos de preparação e monitoramento dos contratos, ou seja, nas

cláusulas salvas.

Outra característica verificada é a incerteza, observada a partir do relato “*a rede tem critérios claros de compras*” [Entrevistados 2], “*a confiança no relacionamento é muito importante*” [Entrevistado 1], demonstra a intenção clara dos agentes em estabelecerem contratos com menor risco, ou seja, evitando a forma de governança via mercado e migrando para forma híbrida, como constatado anteriormente. Assim, o vínculo com a intenção de redução da incerteza é constatado, fato que Williamson (1975) destaca a incerteza diminui na medida em que não se tenham comportamentos oportunistas nas relações.

Em relação aos tipos de custos de transação envolvidos, foi evidenciada a redução dos custos ex-ante que de acordo com Coase (1937), trata-se dos custos de esboçar, redigir e negociar contratos. Por meio das questões Q11 e Q12 foram coletados alguns relatos típicos que caracterizam tal situação: “*diminuiu o custo da mercadoria é o principal motivo da rede*” [Entrevistado 1], redução nos “custos do frete, as condições de pagamentos melhoraram, diminuiu a falta de mercadoria, conseguimos comprar de grandes indústrias” [Entrevistados 2]. Esses elementos estão, de acordo com Zylbersztajn (2000), quando define custos de transação ex-ante. Portanto, constatou-se significativa diminuição dos custos dos produtos e ganhos importantes quanto às garantias de fornecimento e acesso periódico a produtos antes não acessíveis.

Os tipos de contratos envolvidos apresentam relação com a forma como foi concebido o “grupo” e, conseqüentemente, a “rede”, definidos como neoclássicos e relacionais. O viés de confiança é uma marca forte, verificada na concepção dos contratos, relação que as questões Q13 e Q14 contribuíram para a elucidação, conforme o relato: “*começamos informalmente, na*

confiança mesmo” [Entrevistado 1], elemento que caracteriza os contratos relacionais, os quais, conforme Zylbersztajn (2000), são os mais flexíveis e a cada transação é estabelecido um novo contrato de acordo com a condições de momento, podem ser formais ou informais. Também caracterizou-se os contratos neoclássicos: “[...] *temos um comitê de ética, assessoria jurídica, um estatuto próprio, os participantes são fiéis às decisões do comitê gestor*” [Entrevistados 2], esses relatos típicos demonstram a preocupação de continuidade das transações. Zylbersztajn (2000) destaca que nesse tipo de contrato os agentes envolvidos têm a preocupação de dar continuidade aos contratos, inibindo comportamentos oportunistas e os custos que envolvem tais contratos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral analisar a competição do setor de supermercados, em especial dos supermercados independentes organizados em rede, a partir da ótica da Teoria dos Custos de Transação (TCT). Para atingir este objetivo, foi efetuado um estudo de caso na Rede Aliança de Supermercados localizada no oeste de Santa Catarina. A partir da análise dos dados foi possível perceber que a estruturação em rede é uma alternativa que os supermercados independentes podem adotar para melhorar o desempenho competitivo a partir da redução de custos de transação: compras de produtos e serviços; contratação de serviços de propaganda e publicidade; logística (frete); condições e prazos de pagamentos; na redução dos processos envolvidos nos contratos de compras – estrutura de pessoas e controles. Esta alternativa apresentou-se a partir da constatação da necessidade de diminuição das incertezas dispostas no mercado quando os supermercados de forma independente

gerenciam suas operações.

Desse modo, o predomínio da forma de governança híbrida se consolida, pois a escolha estratégica dos supermercados independentes em se organizarem intencionalmente em rede, em razão de objetivos comuns, permite a construção de laços contratuais infralegais e informais para que as operações obtenham caráter legal e possam atender os anseios comuns com êxito. Nesse sentido, os *nexus* – vínculos de transações contratuais realizam-se pela necessidade eminente de melhorar o desempenho individual frente ao ambiente competitivo. Tais contratos caracterizam-se pela frequência e incerteza, em razão da necessidade periódica de negociação (frequência) e os padrões previamente estabelecidos das negociações e decisões que diminuem a insegurança (incerteza) em relação ao mercado competitivo.

Os tipos de contratos que garantem esse processo e que subsidiam o caráter formal da rede são os contratos relacionais, indicando que deve haver uma relação de confiança mútua entre os participantes da rede e nas decisões do possível conselho gestor. Os contratos neoclássicos caracterizados em função do respeito às regras formais contidas em documentos oficiais de constituição da rede e, também, pelas decisões implementadas pelo possível conselho gestor.

Os ganhos competitivos apresentam-se a partir da caracterização dos custos *ex-ante*, os dados analisados demonstraram que este tipo de custo teve significativa diminuição a partir da formação da rede, os custos *ex-ante* de esboçar, redigir e negociar contratos foram reduzidos a apenas um único processo coletivo, fator que, quando individualmente, se tinha um somatório de processos repetitivos diminuindo os ganhos pretendidos. Destaca-se que a principal diminuição de custos foi relacionada à prevenção de contingências futuras, por quebra de contrato e

comportamento oportunista dos fornecedores.

O caso em estudo ofereceu uma visão em que iniciativas de “alianças” ou “redes” podem ser compreendidas por arranjos institucionais, em que, por meio da forma híbrida de governança, os vínculos transacionais de frequência e incerteza ocorrem permanentemente balizados por contratos neoclássicos e relacionais. Essa composição apresenta significativa redução nos custos de transação, permitindo melhor desempenho competitivo.

Foi possível perceber que o ambiente competitivo do setor de supermercados é extremamente dinâmico, no qual os custos de transação têm impacto determinante no desempenho dos agentes, contribuindo significativamente para a competitividade das empresas deste setor. Por fim, demonstrou-se que a teoria dos custos de transação tem elevada capacidade explicativa de tais fenômenos, confirmando seus principais conceitos, conforme demonstrado no estudo.

REFERÊNCIAS

- ARRUDA, Maria Cecília Continho; ARRUDA, Marcelo Leme. Alianças estratégicas internacionais: formação e estruturação em indústrias manufatureiras. **RAE – Revista de Administração Empresarial**, v.37, n. 4, p. 28-37, São Paulo: out./dez. 1997.
- ARROW, K. J. Moral Hazard. 1968. In: ARROW, K. J. **The economics of information**. Harvard Univ. Press, 1984.
- AXELSON, Bjorn; EASTON, Geoffrey (Eds.). **Industrial networks: a new view of reality**. London: Routledge, 1992.
- BARDIN, Lurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1994.
- BARROS, A.S. **As centrais de negócios como alternativa de estratégia competitiva dos pequenos e médios supermercados: estudo de caso da rede litoral de supermercados**. 2007. 201f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) - Universidade Católica de Santos, Santos, 2007.
- CHEUNG, S. On the new institutional economics. In: CHEUNG, S. et al. **Contract Economics**. 1990.
- COASE, R. The nature of the firm. 1937. In: COASE, R. **The firm, the market, and the law**. Chicago: The University of Chicago Press, 1988.
- _____. The institutional structure of production. **American Economic Review**, 82, 1991. p.713-719.
- DAHLMAN, C. J. **The Problem of Externality**, **The Journal of Law and Economics** 22, n.1, 1979. p.148.
- DELOITTE, Touche Tohmatsu. **Análise setorial – o varejo no novo cenário econômico mundial**. 2009.
- DUSSAUGE, 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.
- GARAI, G. Leveraging the rewards of strategic alliances. **Journal of Business Strategy**, mar./apr. 1999.
- GIBBONS, R. **Four formal(ized) theories of the firm**. Department of Economics, MIT, (Working paper), sep. 2004.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, 1995.
- GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choices in alliances. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 85-112, 1995.
- HAGEDOORN, J.; NARULA, R. **Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences**. Journal of International Business Studies. P. 265-284, Second Quarter 1996.
- HEDBERG, B.; OLVE, N. G. **Inside the virtual organization – Managing Imaginary Systems**, Strategic Management Society, 17th Annual International Conference, Barcelona, 1997.
- HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.
- KLOTZLE, M. C. **Alianças estratégicas: conceito e teoria**. Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 1, p. 85-104, 2002.
- LEON, M. E. **Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações**. Dissertação Mestrado (Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

- LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução.** São Paulo: Atlas, 1996.
- LUNDRÉN, A. **Technological innovation and network evolution.** London: Routledge, 1994.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** São Paulo: Bookman, 2003.
- MANCINI, E. **A revolução das redes.** São Paulo: Vozes, 1999.
- MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau.** Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.
- MILGRON, P. ROBERTS, J. Bargaining, influence costs, and the organization of economic activity. In: ALT, J.; SHEPHERD, K. **Perspectives on Positive Political Economy.** NY: Cambridge University Press, 1990.
- NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos.** 1999. 296p. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- NELSON, R.; WINTER, S. An Evolutionary Theory of Economic Change. **"In search of a useful theory of innovation", Research Policy,** Cambridge, Mass.: Harvard University Press. 6: 36-76, 1982.
- NORTH, D. C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico.** Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.
- OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas.** *Gestão & Produção*, v.8, n.3, São Carlos, dec. 2001.
- OLIVER, C. Determinants of inter-organizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.
- POWELL, W. W. **Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development?** *California Management Review*, p. 67-87, 1987.
- REDE ALIANÇA DE SUPERMERCADOS. **ALIANÇA.** 2010. Disponível em: <http://www.redealiancaxx.com.br/rede_alianca.php>. Acesso em: 21 maio 2010.
- ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- SADI, J.; PINHEIRO, A. C. **Direito, economia e mercados.** São Paulo: Elsevier Campus, 2009.
- SMITH, A. **A riqueza das Nações: investigação sobre sua natureza e suas causas.** 2 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- 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.
- TODEVA, E.; KNOKE, D. Strategic Alliances and Models of Collaboration. **Management Decision**, v.43, n.1, pp.123-148, 2005.
- TORRES, A. M. Marketing networks as a form of strategic alliance among Craft Enterprises. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 7, n. 3, p. 229-243, 2002.
- VAN de VEN, A.; H.; FERRY, D. L. **Measuring and assessing organizations.** New York: Wiley, 1980.
- VILGA, V. F.; FARAH, O. E.; PIZZINATTO. Redes como estratégia de cooperação: estudos comparativos em redes de três diferentes setores econômicos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25, Porto Alegre, 29 out. a 01 nov. de 2005. **Anais...** Porto Alegre, 2005.
- ZYLBERSZTAJN, D. Economia das organizações. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares.** São Paulo: Pioneira. 2000.
- WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance.** New York, 1996.
- WILLIAMSON, O. E. **Market and hierarchies: analysis and antitrust implications.** New York: The Free Press, 1975.
- WILLIAMSON, O. E. **The modern corporation: origins, evolution, attributes.** *Journal of Economic Literature*, v. 19, dec. 1981.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism.** New York: The Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, O. **Antitrust Economics: mergers, contracting, and strategic behavior.** Basil Blackwell, 1987.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic of governance.** *American Economic Review*, v. 95, Papers and Proceedings, p. 1-18, 2005.