

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

ADRIANO ALVES DOS SANTOS TRISTÃO

**IMPACTO DA ADESÃO À REDE DE COOPERAÇÃO NO
DESEMPENHO DE PEQUENOS E MÉDIOS SUPERMERCADOS: um
estudo empírico sobre a rede “Central de Compras” do ES.**

**VITÓRIA
2011**

ADRIANO ALVES DOS SANTOS TRISTÃO

**IMPACTO DA ADESÃO À REDE DE COOPERAÇÃO NO
DESEMPENHO DE PEQUENOS E MÉDIOS SUPERMERCADOS: um
estudo empírico sobre a rede “Central de Compras” do ES.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis, na linha de pesquisa em Estratégia e Governança Público Privada.

Orientador: Prof. Dr. Aridelmo José Campanharo Teixeira

**VITÓRIA
2011**

ADRIANO ALVES DOS SANTOS TRISTÃO

**IMPACTO DA ADESÃO À REDE DE COOPERAÇÃO NO
DESEMPENHO DE PEQUENOS E MÉDIOS SUPERMERCADOS: um
estudo empírico sobre a rede “Central de Compras” do ES.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis, na linha de pesquisa em Estratégia e Governança Público Privada.

Aprovada em 13 de dezembro de 2011.

COMISSÃO EXAMINADORA

**Prof. Dr. ARIDELMO JOSÉ CAMPANHARO TEIXEIRA
(FUCAPE)**

**Prof^a. Dr^a. ARILDA MAGNA CAMPANHARO TEIXEIRA
(FUCAPE)**

**Prof. Dr. AMAURY JOSÉ REZENDE
(USP – Universidade de São Paulo)**

**VITÓRIA
2011**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente aos meus pais, Martha Alves dos Santos Tristão e Carlos Roberto da Silva Tristão, que sempre estimularam meu crescimento pessoal e profissional, além de terem dado a liberdade de fazer minhas escolhas dando seu apoio irrestrito. Aos meus irmãos, Daniela Alves dos Santos Tristão e Henrique Alves dos Santos Tristão (em memória), que sempre acreditaram em meus projetos. Meus sobrinhos Igor, Lara e Diogo, que transmitem tanta alegria. Aos meus avós, tios e primos, que sempre torceram por mim.

À Fabiula Zandonade Zanon, minha namorada e amiga, que teve compreensão e companheirismo em todos os momentos. Aos amigos Elieser Segundo Sobreira Machado, Robson Fejóli Rodrigues e Carly Scabelo, que além da motivação, compartilharam seu tempo e suas residências para que eu pudesse concluir o curso. A todos os amigos que compreenderam a ausência e que de alguma forma contribuíram com essa realização.

Ao meu orientador Prof. Dr. Aridelmo José Campanharo Teixeira, que contribuiu de forma decisiva para a realização do trabalho e a todos os professores da FUCAPE que transmitiram tanto conhecimento e experiências que fazem parte de meu cotidiano. Ao Márcio Pessoa e a todos os funcionários da FUCAPE, que sempre estiveram à disposição para auxiliar no que fosse preciso. A meus colegas e amigos de sala que compartilharam das lutas e das conquistas.

A todas as pessoas que não me acompanharam até o final, mas que estiveram presentes em algum momento e puderam deixar um pouco, ou muito de sua contribuição, muito obrigado!

RESUMO

Considerando a busca de pequenos e médios supermercados por alternativas para concorrer com as grandes empresas supermercadistas, este trabalho analisou o desempenho de estabelecimentos da Rede de Cooperação capixaba Central de Compras em dois momentos: um ano anterior à sua adesão e um ano após pertencerem a esta rede. A pesquisa utilizou um questionário fechado onde gestores de 30 supermercados atribuíram sua percepção a questões sobre as operações realizadas nos dois períodos estudados. As questões avaliaram se houve mudanças nos Custos de Transação e no tamanho das empresas, bem como nos ganhos de escala oriundos das vantagens competitivas geradas pela Rede de Cooperação. Foram encontradas evidências de que o tamanho afetou significativamente o desempenho e que os Custos de Transação tiveram parte de seus fatores geradores diminuídos após a entrada para a rede.

Palavras-chave: Rede de Cooperação. Custos de transação. Tamanho. Desempenho. Supermercados.

ABSTRACT

Considering the search of small and medium sized supermarkets for alternatives to compete with the big supermarkets companies, this paper analyzed the performance of supermarkets in a Cooperation Network in “Espírito Santo” “Central de Compras”, on two occasions, one year prior to the entry and one year after belonging to this network. The survey used a closed questionnaire which 30 supermarkets managers attributed their awareness to issues regarding transactions in either period. The questions assessed whether there were changes in transaction costs and the size of companies, as well as in economies of scale from competitive advantages generated by the Network of Cooperating. We found evidence that the size significantly affected the performance and transaction costs were part of their generating factors decreased after the entry into the network.

Keywords: Cooperation Network. Transaction Costs. Size. Performance. Supermarkets.

LISTA DE SIGLAS

ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados

CT - Custos de Transação

DP - Direitos de Propriedade

ECT - Economia dos Custos de Transação

EG - Estrutura de Governança

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IVC - Instituto Verificador de Circulação

NEI - Nova Economia Institucional

PIB – Produto Interno Bruto

PME - Pequenas e Médias Empresas

RC - Rede de Cooperação

RI – Redes Interorganizacionais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 JUSTIFICATIVA.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 O SETOR SUPERMECADISTA NO BRASIL	14
2.2 MENSURAÇÃO DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	18
2.2.1 Especificidade de ativos.....	25
2.2.2 Frequência das transações	27
2.2.3 Incerteza	28
2.3 IMPLICAÇÕES DO TAMANHO NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS.....	30
2.4 REDES DE COOPERAÇÃO	34
2.5 A REDE CENTRAL DE COMPRAS.....	39
3 METODOLOGIA	43
4 RESULTADOS	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	63
APÊNDICE B – TABELA INDIVIDUAL DE PONTUAÇÃO (ESCALA LIKERT) ...	66
APÊNDICE C – DIFERENÇA ENTRE ANTES E APÓS A ADESÃO À REDE	67
APÊNDICE D – TESTE T PARA H0 E H1	70

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

No setor supermercadista brasileiro se tornou evidente nos últimos anos a dificuldade de pequenos e médios supermercados se manterem no mercado, concorrendo muitas vezes com empresas de grande porte (MESQUITA; LARA, 2007; ALBUQUERQUE, 2007). Após o início do Plano Real as grandes redes vêm aumentando seu faturamento, promovendo aquisições e abrindo novas lojas. Já os pequenos e médios supermercados observaram seu faturamento cair cerca de 60% entre 1995 e 2006 (ALBUQUERQUE, 2007).

De acordo com Dalmácio et al. (2005), maiores empresas têm posições de mercado mais fortes e seguras em comparação com seus competidores. Segundo os mesmos autores, o tamanho de uma empresa é uma característica que reflete em sua capacidade de competir eficientemente e de se beneficiar das economias de escala.

Na busca por uma maior competitividade e um melhor desempenho, pequenos e médios supermercados vêm adotando a Rede de Cooperação (RC) como alternativa para concorrer com empresas de grande porte, conglomerados e redes multinacionais (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Essa RC é uma forma híbrida encontrada pelas empresas como alternativa de arranjo organizacional que lhes confere aumento de poder de mercado (JOSKOW, 1995) e reduz Custos de Transação (CT) (WILLIAMSON 1996). Os arranjos organizacionais podem ser chamados de Estrutura de Governança (EG) (ALLEN, 1999).

As Redes de Cooperação parecem ser uma alternativa que vai além da busca por complementaridades (HARRIGAN, 1985) ou aprendizado e aquisição de outros produtos, conhecimentos e competências (LEI; SLOCUM, 1992). Essas redes podem representar uma maneira de adquirir melhor desempenho por meio da obtenção de vantagens competitivas presentes em empresas de grande porte (PORTER, 1986; BRITO; BRITO, 2005).

Pequenos e médios supermercados do ES vêm enfrentando o desafio de concorrer com grandes redes e na busca de aumento da competitividade têm se agrupado nessas RC na expectativa de obter melhor desempenho (BALESTRIN; VARGAS, 2004; ABRAS, 2009).

Esse desempenho é entendido como a capacidade de executar operações com a mesma eficiência a um menor custo (WILLIAMSON, 1996), além de ganhos de escala e vantagens competitivas geradas pelo poder de negociação adquirido pela rede (BRITO; BRITO, 2005). Diante disso, o objetivo deste trabalho foi verificar se o desempenho dos supermercados pertencentes à rede capixaba Central de Compras melhorou após seu ingresso nela.

A Central de Compras, segunda maior rede de supermercados independentes¹ do país - conforme levantamento realizado pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), baseado em seu faturamento de 2009 -, pertence a um segmento da economia brasileira que tem obtido bons resultados, o qual possui um importante papel na economia. O setor supermercadista brasileiro apresentou em 2008 um faturamento de cerca de 83 bilhões de reais (valores

¹ Supermercados que estão submetidos a sua própria gestão, cooperando em rede, porém responsáveis por suas próprias decisões. Diferem de redes de supermercados pertencentes a uma só marca, como Carrefour e Pão de Açúcar (REVISTA SUPERHIPER, 2010).

nominais), gerando cerca de 900.000 empregos diretos e vem continuamente crescendo acima do PIB (ABRAS, 2010).

A Central de Compras é uma RC, também denominada de Rede Horizontal, na qual os supermercados se agrupam para auferir benefícios de forma conjunta, porém sem promover relações comerciais entre si (BALESTRIN; VARGAS, 2002). Essa Rede de Cooperação conta com 65 pequenos e médios supermercados do ES, os quais têm sua gestão individual, mas que buscaram na Central de Compras a possibilidade de obter ganhos de escala e vantagens competitivas (BALESTRIN; VARGAS, 2002).

Buscando identificar se houve um real aumento na competitividade destas empresas, o estudo faz o seguinte questionamento: **“Qual impacto ocorreu no desempenho dos supermercados após a adesão à Rede Central de Compras?”**

Sabendo que o tamanho afeta o desempenho de uma organização (PORTER, 1986; BRITO; BRITO, 2005; DALMÁCIO et. al., 2005) e, considerando que as escolhas de arranjos organizacionais visam à redução de custos (WILLIAMSON, 1996; MASTEN et al., 1991), o trabalho testou hipóteses que possibilitaram constatar que houve impacto no desempenho dos supermercados após a entrada na rede Central de Compras.

Participaram da pesquisa 30 empresas, que representam 46% dos supermercados pertencentes à rede. Por meio de um questionário fechado, foi possível detectar que a Rede de Cooperação contribuiu para que várias operações dos supermercados tivessem seus Custos de Transação reduzidos, bem como vantagens obtidas pelo ganho de escala.

Além dessa Introdução apresentando um resumo do trabalho, aduzindo sua motivação, a problemática, bem como o referencial teórico utilizado, esta pesquisa conta com mais quatro capítulos.

O capítulo 2 trás o Referencial Teórico dividido em 5 subitens: (2.1) O Setor Supermercadista no Brasil, fazendo uma análise do setor no cenário nacional, destacando o crescimento das grandes redes e a dificuldade de pequenas e médias empresas disputarem nesse mercado; o subitem (2.2) Mensuração de Custos de Transação na Avaliação do Desempenho, traz as bases da Economia dos Custos de Transação, permitindo um maior entendimento sobre a melhor maneira de mensurar os custos e as limitações da teoria; (2.3) Implicações do Tamanho no Desempenho das Empresas, que faz uma discussão sobre como o desempenho é afetado pelo tamanho; (2.4) Rede de Cooperação como Arranjo Organizacional Alternativo, que destaca as possíveis formas de agrupamento em rede pelas empresas, bem como os motivos e expectativas das empresas que buscam esses arranjos; e (2.5) A Rede Central de Compras, que descreve as características fundamentais da rede estudada nesse trabalho.

O capítulo 3, que trata da metodologia, descreve como foi elaborada a pesquisa e o método utilizado para o teste das hipóteses. No capítulo 4 temos a apresentação dos resultados e a discussão das questões respondidas pelos gestores dos supermercados sobre as operações das empresas, com análise de suas implicações no desempenho. E, finalmente, no capítulo 5 é feita a conclusão com uma revisão geral das evidências encontradas, as limitações do trabalho e as sugestões para pesquisas posteriores.

1.1 JUSTIFICATIVA

As Redes de Cooperação têm seus fatores econômicos e operacionais pouco conhecidos no meio acadêmico (GHISI, 2005; LIMEIRA, 2003). Pesquisas vêm sendo realizadas para o entendimento do setor supermercadista nacional e internacional, no entanto, as dificuldades na obtenção de dados limitam o estudo de pequenas e médias empresas (SOUZA; MACEDO; FERREIRA, 2010; BALESTRIN; VARGAS, 2004).

A importância das pequenas e médias empresas para o país está representada nos dados socioeconômicos divulgados pelo Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2010 – 2011 elaborado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) (SEBRAE, 2010a).

Em 2010, as micro e pequenas empresas foram responsáveis por 99% dos estabelecimentos, 51,6% dos empregos formais privados não-agrícolas no país e quase 40% da massa de salários. Entre 2000 e 2010, a remuneração média real dos empregados formais nas micro e pequenas empresas cresceu 1,4% a.a., passando de R\$ 961, em 2000, para R\$ 1.099, em 2010. Este resultado ficou acima tanto do crescimento da renda média do total de trabalhadores (0,9 % a.a) do mercado formal, quanto daqueles que estavam alocados nas médias e grandes empresas (0,4% a.a) (SEBRAE, 2010a).

O potencial dos pequenos e médios varejistas do Brasil, aliado a sua representatividade na economia, torna necessário o desenvolvimento de novos estudos sobre as formas alternativas de governança adotadas por supermercados de pequeno e médio porte (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Sendo assim, entender o

efeito de movimentos estratégicos realizados por PME's pode contribuir para que ações sejam tomadas no sentido de contribuir com as atividades dessas empresas, promovendo o desenvolvimento de um setor fundamental para a economia nacional.

Segundo Paz (2003), são poucos os estudos relacionados às ações interorganizacionais e às ações conjuntas entre pequenas e médias empresas de um mesmo setor.

Souza (2004, p. 9) complementa:

Esse tema, por sua contribuição para a criação de alternativas de desenvolvimento e sobrevivência de varejistas independentes, mas também, por criar um caminho alternativo para fornecedores pressionados pela tendência mundial de concentração do setor, merece ser estudado, pesquisado, suas melhores práticas divulgadas e sua formação e aperfeiçoamento estimulados por todos. Sua contribuição na geração de empregos e no aperfeiçoamento da distribuição de um país, em particular o Brasil, mereceria maior espaço e conhecimento sobre suas possibilidades (SOUZA, 2004).

Campos (2002) destaca que as Redes de Cooperação formadas por supermercados deveriam ser observadas com mais atenção por todos os envolvidos na cadeia de distribuição, dadas as dimensões de negócios que as redes proporcionam e sua influência no mercado. Essa atenção, segundo Ghisi (2005), deve ser dada também pelos meios acadêmicos na busca de novos conhecimentos e um maior entendimento desse movimento das empresas.

Utilizando um referencial teórico amplamente difundido na academia (WILLIAMSON 1996; BRITO; BRITO, 2005), porém, insipiente no estudo de pequenas e médias empresas, espera-se contribuir na geração de conhecimento de uma atividade crescente na realidade das PME's, mas ainda pouco estudada no setor supermercadista nacional (BALESTRIN; VARGAS, 2004; GHISI, 2005).

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O SETOR SUPERMECADISTA NO BRASIL

Segundo Silveira e Lepsch (1997), um supermercado é definido como um varejo generalista, revendendo ampla variedade de produtos para o consumidor final, de forma departamentalizada, por meio do auto-serviço. A escolha dos produtos, disponíveis em gôndolas e de forma ordenada, é feita pelo próprio cliente. O sistema busca economia de mão-de-obra, ganhos de escala e baixos custos operacionais, além atrair os consumidores pela maior velocidade nos *checkout's*² (caixas) e *layout's* bem estudados (MESQUITA; LARA, 2007).

A participação no PIB total do setor de supermercados no cenário nacional passou de 3,2% em 1994 para 5,6% em 2009, porém, pode ser melhorado quando comparado a países como Espanha, que tem seu setor de alimentos e bebidas representando 7% do PIB em 2009 (SUPERHIPER, 2010).

Nos últimos 15 anos o setor supermercadista brasileiro passou por mudanças que mudaram de forma significativa o cenário competitivo. Isso tem levado as empresas a despender esforços para a melhoria do desempenho organizacional de forma cada vez mais contundente (SOUZA; MACEDO; FERREIRA, 2009). O aumento do nível de concentração no setor supermercadista brasileiro coincide com o período de maior fluxo de entrada de competidores estrangeiros, de 2000 a 2005,

² No setor supermercadista o *checkout* significa local onde se registra as saídas das mercadorias vendidas. É geralmente composto de um balcão, um computador com um sistema de controle de estoques e uma impressora fiscal (REVISTA SUPERHIPER, 2010).

os quais adotaram quase sempre a estratégia de crescimento por aquisição (SOUZA; MACEDO; FERREIRA, 2009).

Em vários países o setor supermercadista se mostra bem concentrado. Temos como exemplo os Estados Unidos com 50% do faturamento total dos seus supermercados representado pelas 50 maiores empresas, e a França, que apresenta seus 50 maiores supermercados com 63% do faturamento total do setor (ALBUQUERQUE, 2007).

O Brasil caminha na mesma direção, segundo o *Ranking ABRAS*, em 2009, dentre as 527 empresas participantes da pesquisa, os 50 maiores supermercados representavam 60% do faturamento total do setor (SUPERHIPER, 2010). Esses supermercados, pertencentes a grupos, muitas vezes administrados por capital estrangeiro, vêm adotando estratégias mercadológicas que têm dificultado o trabalho das pequenas empresas. Em geral, as Redes de Cooperação são formadas por empresas com pequenas unidades com média de 500 metros quadrados, e as grandes marcas do país têm atuado justamente neste formato de loja. Como exemplo, temos a rede de supermercados Dia %, operada pelo Carrefour, com 360 lojas somente no Estado de São Paulo, instaladas principalmente em pequenas cidades ou em bairros periféricos das grandes cidades. O Grupo Pão de Açúcar também tem investido em modelos de lojas menores, com cerca de 500 metros quadrados e oferta de três mil itens, como o Extra Fácil (SUPERHIPER, 2010).

A busca de estratégias alternativas dos supermercados de menor porte, por meio da formação de redes com o intuito de auferir os benefícios gerados pelo tamanho, pode estar relacionada com essa tendência do mercado. De acordo com dados de um estudo realizado no ano de 2009, pela *Kantar Worldpanel*, em parceria com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), são 130 redes de

supermercados no Brasil, incluindo a Central de Compras, contando com a participação de 3,54 mil lojas e faturamento de 21,717 bilhões de reais (REVISTA SUPERHIPER, 2010). Na edição de setembro, a Revista Super Hiper (2010), que é veículo oficial de divulgação da ABRAS e reconhecido em 2007 pelo Instituto Verificador de Circulação (IVC) como o mais importante veículo sobre informações do setor no Brasil, divulgou tal estudo e o *ranking* das redes. Pesquisas sobre vários aspectos do setor supermercadista nacional vêm utilizando os estudos da ABRAS divulgados na Revista Super Hiper, como Souza; Macedo e Ferreira (2009), que trata do desempenho organizacional do setor supermercadista, o de Mesquita e Lara (2007), que analisa a influência do preço no mercado mineiro, e Albuquerque (2007), que faz uma análise da evolução deste seguimento da economia sob um foco estratégico. Instituições de estudos estatísticos socioeconômicos como o DIEESE (2010) também utilizam os dados obtidos pela ABRAS para elaboração de análises do setor.

O varejo de supermercados é utilizado hoje por cerca de 93% da população brasileira, segundo pesquisa da *Kantar Worldpanel* realizada em 2009. Individualmente, é o setor com maior participação na geração de valor adicionado da economia brasileira. As grandes empresas desse setor já podem ser encontradas na relação das maiores empresas do país (SUPERHIPER, 2010).

Estudos sobre o setor supermercadista nacional e internacional têm sido realizados no intuito de compreender os aspectos estratégicos, econômicos e operacionais dos supermercados (SOUZA; MACEDO; FERREIRA, 2010). No entanto trabalhos sobre a realidade e o desempenho de pequenos e médios supermercados são pouco explorados pela academia. Ghisi (2005) destaca em sua tese sobre a sustentabilidade das centrais de negócios do setor supermercadista

que até aquele momento não havia encontrado nenhuma publicação de dissertação ou tese sobre as redes de pequenos e médios supermercados nacionais.

Vários trabalhos foram realizados para analisar o desempenho de supermercados, entretanto, partem do estudos de dados secundários utilizando Análise Envoltória de Dados (DEA), o que descarta pequenos e médios supermercados da amostra, por não terem seus dados financeiros publicados: Yu e Angelo (2001), que comparam a produtividade de empresas de tamanhos diferentes; Souza, Macedo e Ferreira (2010) que analisa os 100 menores supermercados nacionais entre os 300 maiores do setor; Barros (2006) analisa a eficiência de supermercados de Portugal; Souza et al. (2004) analisa os 50 maiores supermercados no Brasil com dados do ano anterior ao estudo; Didonet e Lara (2006), que auferem a eficiência produtiva; Sellers-Rubio e Mas-Ruiz (2006) que fazem um estudo na Espanha e Barros e Alves (2003), que também fazem um estudo com supermercados portugueses. Essas pesquisas têm em comum, além de métodos estatísticos similares, a análise do desempenho pela apuração do faturamento e lucro, mediante variáveis como número de funcionários, de *checkout's*, de lojas e área de vendas.

Os pequenos e médios supermercados não possuem dados financeiros divulgados. Sendo assim, seu desempenho não pode ser medido utilizando-se os as ferramentas de análise e os fatores geralmente utilizados nos trabalhos acima citados. Porém, as Redes de Cooperação representam cerca de 13,3% do auto-serviço nacional (SUPERHIPER, 2010) e a importância dessa categoria do varejo brasileiro motiva essa pesquisa na busca de ampliação do entendimento da dinâmica das operações dos supermercados, bem como do resultado de estratégias adotadas para obtenção de melhor desempenho.

2.2 MENSURAÇÃO DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A Economia dos Custos de Transação (ECT) é um dos vários campos de pesquisa que surgiram dentro da Nova Economia Institucional (NEI) (AQUINO, 2005). Além dela, a Análise dos Direitos de Propriedade (DP), a Teoria da Agência e a Teoria dos Contratos Incompletos e Relacionais são campos que também fazem parte da NEI (FURUBOTN e RICHTER, 2000).

Na origem da NEI está o relaxamento de alguns pressupostos da teoria neoclássica (não com o objetivo de invalidá-la, mas de incrementar sua aplicabilidade). Contudo, diferentemente da corrente institucionalista já estabelecida (Velha Economia Institucional), a NEI partiu para a construção de teorias, apoiada nos Custos de Transação e Direitos de Propriedade (ZILBERSZTAJN, 1995).

Furubotn e Richter (2000) citam a “Moderna Economia Institucional” como um termo utilizado para descrever várias abordagens teóricas novas, uma escola de pensamento que se apóia na importância das instituições e nos Custos de Transação. Esses custos influenciam as escolhas econômicas individuais e as estruturas das instituições, as quais consomem recursos reais para existirem e exercerem suas atividades, além de objetivarem a alocação e garantia dos direitos de propriedade.

A abordagem teórica discutida até aqui remonta a Coase (1937) e Williamson (2002), e define CT como os custos de estabelecer e manter Direitos de Propriedade (ALLEN, 1999), que são transacionados sempre que há uma permuta entre as partes, o que atribui valor à propriedade em questão (FURUBOTN; RICHTER, 2000). Dentro dessa perspectiva, Furubotn e Richter (2000) destacam que quando acontece em uma venda, por exemplo, é a transferência de um feixe de direitos de

uma pessoa (ou empresa) para outra. Dessa forma, o valor da propriedade em questão dependeria, *ceteris paribus*, do feixe que pode ser transferido na ocasião.

Enquadrando artigos mais recentes do *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, de autores do Direito, da Sociologia e da Economia, Joskow (1995) apresenta uma estrutura que orienta os interesses e a atuação da NEI:

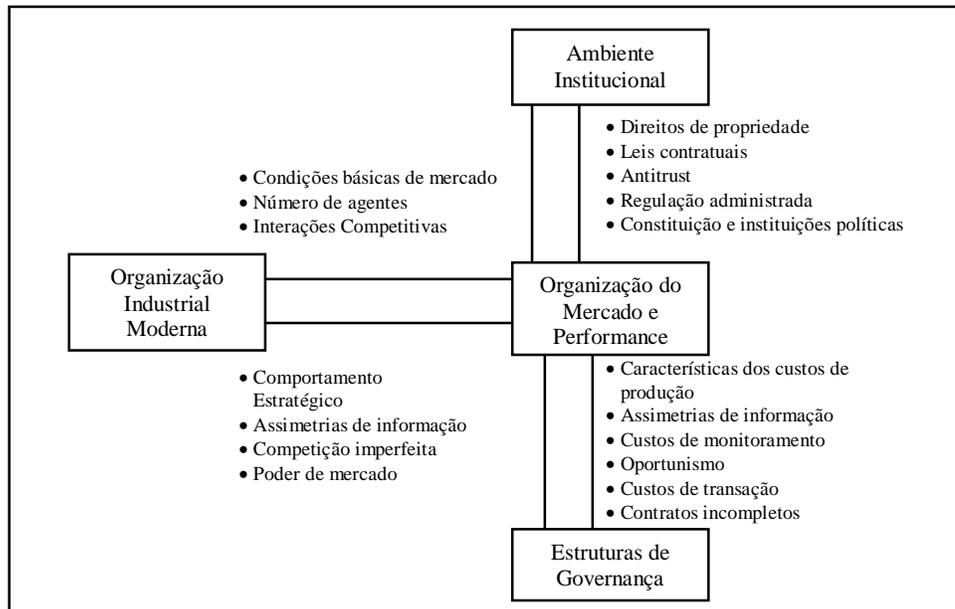


Figura 1 – Estruturas de trabalho da NEI
Fonte: Joskow (1995).

A organização dos mercados e sua performance são o foco principal da estrutura apresentada, bem como três vertentes complementares: a Organização Industrial Moderna, as Estruturas de Governança e o Ambiente Institucional. As questões centrais de pesquisa englobam a estruturação dos mercados e de suas firmas e o comportamento e desempenho de seus agentes (fornecedores, consumidores, trabalhadores e intermediários) (AQUINO, 2005).

Segundo Joskow (1995), a Moderna Organização Industrial assume a competição como imperfeita, condição mais presente no mundo real, abandonando a sua forma perfeita e o monopólio puro. Analisa as escolhas de integração vertical e de contratos atípicos (formas alternativas de governança), como resposta às

imperfeições do mercado e esforço para o aumento do poder de mercado (JOSKOW, 1995).

Joskow (1995) ainda afirma que a vertente das estruturas de governança busca razões para o surgimento de diversos comportamentos e arranjos organizacionais. As firmas respondem buscando formas de adaptação ao desafio de reduzir custos ao realizar transações.

As pesquisas em ECT dedicam atenção aos impactos das transações na forma como as atividades econômicas são organizadas, de acordo com os efeitos dos Custos de Transação na formação dos contratos (FURUBOTN; RICHTER, 2000). Tem como seu principal precursor Oliver Williamson, que é reconhecido como criador da ECT em vocabulário e conceitos (ALLEN, 1999).

Williamson (1996) destaca quatro pressupostos no qual se baseia a ECT: (1) a organização econômica está centrada em uma função economizadora, em um mundo com custos de transação, excluindo situações de monopólio. (2) as instituições têm importância, provocam impacto econômico e sofrem impacto pelos demais agentes econômicos. Limitados pelo ambiente e estrutura organizacional, consumidores, indivíduos e a própria firma buscam maximizar seu conjunto utilidade (FURUBOTN; RICHTER, 2000). Dessa forma, essas instituições econômicas do capitalismo têm como principal função e efeito minimizar Custos de Transação. Os dois outros pressupostos são comportamentais: (3) um de cognição (racionalidade limitada) e (4) um motivacional (oportunismo dos agentes) (WILLIAMSON, 1985).

Por meio do que Williamson (1996) chama de Estruturas de Governança, os agentes buscam mitigar riscos contratuais (*contractual hazards*), os quais, em geral, podem ser atribuídos aos dois últimos pressupostos comportamentais. Essa EG, que será utilizada como sinônimo de arranjo organizacional, atua de forma a distribuir

Direitos de Propriedade, provendo incentivos apropriados para governar a relação aplicada dentro e fora da firma (ALLEN, 1999). Segundo Aquino (2005), a escolha desse arranjo organizacional, para uma determinada atividade, dependerá dos CT inerentes àquela atividade. No que se refere às Estruturas de Governança, elas são condicionadas por três grupos de fatores: as características básicas das transações, o ambiente institucional e os pressupostos comportamentais. Essas relações representam a estrutura geral da ECT (AQUINO, 2005).

Os esforços das empresas em economizar CT levam a diversas formas de organizar as atividades, segundo suas próprias características (WILLIAMSON, 1996). A empresa passa por escolhas (*trade-off*) e, como economizadora de custos de transação, pode organizar suas atividades recorrendo a escolha entre integração vertical, hierarquia, contratação via mercado (*arm's length*³) ou formas híbridas que variam de acordo com as características da organização e seu ambiente (AQUINO, 2005). A ECT pressupõe que os arranjos observados na prática decorrem dessas escolhas, feitas sob um determinado ambiente institucional (WILLIAMSON, 1996).

Shelanski e Klein (1995) e Masten (1994) fizeram uma revisão da literatura empírica na ECT. Eles identificaram trabalhos científicos que podem ser considerados impulsionadores da ECT, com conteúdo no sentido de explicar a integração vertical e as fronteiras da firma. Na busca pela mensuração dos atributos dos Custos de Transação muitas pesquisas foram realizadas, a maioria buscando os arranjos dentro da perspectiva de hierarquia (MASTEM et al, 1991; WANG, 2003; ZILBERSZTAJN, 1995; AQUINO, 2005), mas poucos se aventuraram no estudo de custo de formas híbridas.

³ *Arm's length* (traduzido como "à distância do braço") representa na literatura de microeconomia as relações entre partes autônomas, não dependentes entre si, que trocam produtos e serviços sem um acordo formalizado de que a relação irá continuar no futuro. As partes buscarão uma próxima transação quando for conveniente para ambas (AQUINO, 2005).

Yvrande-Billon e Saussier (2004) identificaram, em trabalhos sobre Economia dos Custos de Transação, que os testes empíricos realizados pelos principais estudos sobre o tema podem ser divididos em duas gerações.

A primeira geração relaciona os arranjos escolhidos pelas firmas com o ambiente transacional (características das transações), ou seja, com o grau em que as formas organizacionais consideram e respondem a essas características como forma de economizar CT (SHELANSKI; KLEIN, 1995). Assim, quanto mais as características transacionais explicarem o arranjo escolhido, mais a escolha observada procurou reduzir os riscos contratuais⁴ (JOSKOW, 1988, 2004).

O teorema de Coase (1937) propôs que a escolha do arranjo se daria em função dos Custos de Transação, optando por firma ou mercado. A aplicação empírica desse teorema esbarra na mensuração dos CT, em especial na impossibilidade de fazê-la no arranjo não escolhido, que na realidade não existe (MASTEN, 1994).

Pelo teorema, o arranjo de governança escolhido (G^*), entre arranjos possíveis (G_1 e G_2), baseia-se nos CT relativos aos mesmos (C_1 e C_2).

$$G^* = \begin{cases} G_1 \Leftrightarrow C_1 < C_2 \\ G_2 \Leftrightarrow C_1 \geq C_2 \end{cases} \quad (1)$$

Porém, C_1 e C_2 não são observáveis e mensuráveis, ou no melhor dos casos, o são de forma inviável (AQUINO, 2005). Williamson (1975), então, propôs hipóteses refutáveis para análise, considerando um vetor de atributos observáveis que afetariam os CT de cada arranjo, de forma a discriminá-los: especificidade de ativo, incerteza e frequência da transação.

⁴ Livre tradução de *contractual hazards*.

Essa abordagem, na qual se baseou a pesquisa tradicional em ECT, consiste em avaliar a probabilidade de observar um arranjo escolhido e então investigar se a evidência é consistente com as previsões da ECT. Dessa forma, os estudos empíricos na ECT da primeira geração não focavam a mensuração dos CT em si, mas se os arranjos estavam alinhados com a teoria ou não (AQUINO, 2005).

Masten (1994) diz que a ECT, ao assumir que as escolhas contratuais representam escolhas eficientes e considerando a busca pela minimização dos CT, encerra algumas limitações em seus estudos empíricos na abordagem tradicional: a intensidade com que a firma busca ser uma economizadora de CT, não possibilitar a identificação das relações estruturais que suportam as hipóteses e não explicar o custo da escolha não-eficiente.

Por sua vez, os estudos empíricos da segunda geração, além das hipóteses de primeira ordem da ECT (as escolhas de arranjo como função das características do ambiente transacional), investigaram se o desvio, entre o arranjo previsto pela teoria e o observado, afeta o desempenho da transação em particular (hipóteses de desalinhamento) (AQUINO, 2005). Bigelow (2002), analisando estudos empíricos, encontrou resultados consistentes com a hipótese de que quanto mais alinhada é uma escolha de arranjo, melhor será a performance. Silverman et al. (1997) em seu estudo também destaca a alta performance como característica do alinhamento.

Esse alinhamento é configurado quando a estrutura de governança, de acordo com os fatores condicionantes teóricos, permite uma melhora do desempenho (ZILBERSTAJN, 1995), ou seja, a teoria sugere que os CT diminuem quando o arranjo escolhido é aquele que propõe uma diminuição dos fatores geradores desses custos, por isso, proporciona uma performance melhor da empresa. Segundo o próprio Zilberstajn (1995, p.139):

A teoria fundamental de ECT considera que estruturas eficientes (minimizadoras de custos) de governança é resultado do alinhamento destas aos atributos das transações, sob definidos pressupostos comportamentais. Os atributos fundamentais das transações são: frequência, incerteza e especificidade dos ativos tecnicamente associados a uma ou a um conjunto de transações.

Dentro da perspectiva de Williamson (1996) sobre a busca por arranjos que minimizem Custos de Transação, supõe-se que a Rede de Cooperação, com as características de arranjo organizacional alternativo, promoveu a redução de CT almejada pelos gestores dos supermercados, permitindo assim elaborar a hipótese a ser testada: **H0: a adesão à rede Central de Compras não promove uma diminuição dos Custos de Transação e uma consequente melhora no desempenho.**

O aspecto central da ECT são as características das transações - consideradas a unidade básica de análise - e Williamson (1999) parte da classificação das transações de acordo com as suas três características fundamentais: especificidade dos ativos, frequência das transações e grau de incerteza associado.

Esta pesquisa investiga se há mudanças nos fatores geradores dos CT, e para isso foi utilizada a escala *Likert*. Assim, como nas questões relativas a tamanho, o respondente opinou através de uma escala com opções entre: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo; (3) Nem Concordo Nem Discordo; (4) Concordo; (5) Concordo Totalmente.

Dessa forma, cada item apresenta uma afirmação acerca da variável pesquisada, onde Discordo Totalmente corresponde a um descontentamento total com a afirmação, por isso representando a 1, pontuação mínima, e Concordo

Totalmente, considera a afirmação totalmente verdadeira, correspondendo a 5, pontuação máxima.

A diferença, quando houve, em relação aos valores atribuídos por meio das respostas, entre os momentos antes e depois da adesão à rede Central de Compras, é o que foi considerada para efeito de análise.

Na busca de validade de construto, foram utilizados os Custos de Transação, bem como suas variáveis, seguindo os conceitos da Nova Economia Institucional, sendo o direcionamento das questões propostas considerando sugestões teóricas de estudos como o de Joskow (1995), de Furubotn e Richter (2000) e de Williamson (1996). Sendo essa validade intrínseca à pesquisa, cabe ao pesquisador seu controle e redução, que foi feito por meio da utilização de fatores presentes na literatura específica e periódicos de grande aceitação no meio acadêmico (ABERNETHY, et al., 1999; YIN, 2002; MATTAR, 2005).

2.2.1 Especificidade de ativos

Um ativo é considerado específico quando, em uma transação entre as partes, eleva a produtividade dos recursos empregados. Em outras palavras, são investimentos que geram altos retornos em um particular emprego, mais que qualquer outro uso alternativo. O grau de especificidade de um ativo é definido com a fração de seu valor que seria perdida se ele fosse excluído de seu melhor uso (MILGRON; ROBERTS, 1992).

Williamson (1996) define alguns tipos de especificidade que podem ter um ativo:

- a) Local de sua implantação, no caso de instalações de sucessivas etapas produtivas, objetivando, por exemplo, reduzir custos de transporte;
- b) Características físicas peculiares;
- c) Capital humano, não contratável autonomamente, gerado em trabalhos em conjunto;
- d) Investimentos dedicados, por exemplo, a determinado cliente;
- e) Capital de marcas;
- f) Investimento específico quanto à possibilidade de aplicação no tempo, por exemplo, aproveitando condições que vão cessar após certo período.

Porém, segundo Milgron e Roberts (1992), quando organizações diferentes possuem ativos específicos que requerem o uso conjunto para maximizar valor no seu uso, estes são chamados de co-especializados, promovendo uma relação conjunta, ainda que anteriormente tivessem uma situação concorrencial. Dessa forma, os ativos passam a ser de quem os usa (MILGRON; ROBERTS, 1992), ou, ainda, surgirão estruturas alternativas para mitigar os efeitos do oportunismo nas relações contratuais (AQUINO, 2005).

O pressuposto comportamental definido como oportunismo se configura como a orientação pelo auto-interesse de forma ávida. O pressuposto assume a possibilidade de os agentes serem oportunistas; não que sempre o sejam, tampouco que todos o sejam, porém, fica aberta a possibilidade de tal comportamento. Dentro de sua limitada racionalidade, o agente pesará os benefícios (para ele) de agir ou não de tal forma (WILLIAMSON, 1996).

Sendo assim, considerando a especificidade de ativos, a Central de Compras, devido suas características de Rede de Cooperação, pode funcionar como um

inibidor do oportunismo, minimizando a possibilidade de *hold-up*⁵, evitando expropriação da quase-renda e diminuindo assim os Custos de Transação.

Considerando o exposto por Milgron e Roberts (1992), e o fato dos supermercados concorrerem dentro de um mercado homogêneo e com produtos similares (SUPERHIPER, 2010), não será medida a especificidade dos ativos, sendo a Central de Compras considerada um ativo comum aos supermercados. O contrato com a rede é um ativo específico, porém, sendo ele um ativo comum aos supermercados cooperados, terá o efeito contrário ao exposto pela ECT, reduzindo oportunismo e, portanto, por conseguinte Custos de Transação. No intuito de não distorcer os resultados da pesquisa não consta no questionário nenhuma pergunta sobre este item, ficando como variáveis para análise apenas a Frequência das Transações e a Incerteza.

2.2.2 Frequência das transações

A frequência da transação definida por Williamson (1985) refere-se à maior probabilidade de recuperação do custo de adequação de uma estrutura de governança a uma determinada transação corrente.

A baixa frequência da transação pode dar ensejar comportamentos oportunistas. Dessa forma, quando a transação ocorre com maior frequência diminui o incentivo para tal comportamento (ZILBERSTAJN, 1995).

⁵ O *Hold-up* se configura quando a parte investidora do ativo está trancada em uma relação contratual, pois fez investimentos específicos, assim, está sujeita a expropriação da quase-renda (AQUINO, 2005) que é o lucro extra que se obtém quando o contrato é cumprido segundo as expectativas. Quase-renda é a diferença entre o resultado do ativo na sua melhor aplicação (para a qual ele foi projetado) e aquele obtido na próxima melhor alternativa de aplicação daquele ativo. Assim, quanto menor a especificidade do ativo, menor a quase-renda envolvida, ou seja, o lucro obtido pela empresa na melhor alternativa ou em outras alternativas de aplicação do ativo é o mesmo. A empresa não depende de uma situação para obter o lucro esperado relativo àquele ativo, sendo ele não-específico. Por outro lado, se for maior a especificidade, menor a possibilidade de aplicação alternativa do ativo, portanto, maior a diferença entre a primeira e a segunda melhor alternativa, ou seja, maior a quase-renda (AQUINO, 2005).

Williamson(1985) segmentou a FT em 3 grupos:

F=1: transações realizadas apenas uma vez;

F=0: transações ocasionais;

F=r: transações recorrentes.

As perguntas sobre Frequência das Transações apuraram se houve mudança após a entrada na Rede de Cooperação. Como a principal atividade dos supermercados é a compra e venda dos produtos, o questionário contou com perguntas sobre o valor de transporte de produtos, o número de marcas comercializadas, a quantidade de produtos comprados - com seu impacto na negociação de valores - e o valor médio de produtos comprados. Por meio dessas perguntas captou-se se houve um aumento na Frequência das Transações, bem como o reflexo nos preços de compra dos produtos.

2.2.3 Incerteza

Incerteza é considerada uma variável importante, entretanto Williamson (1985) define esta condição como sendo fixa, para conduzir a análise. Adicionalmente o autor assume que a transação ocorre entre um ofertante que não detém monopólio dos recursos, uma vez que isto introduziria dependência que mascararia os resultados da análise. Assume também que ambas as partes desejam permanecer no negócio em uma base contínua (ZILBERSTAJN, 1995).

De acordo com Zilberstajn (1995), esta dimensão das transações não é totalmente explorada por Williamson, parecendo existir espaço para um aprofundamento teórico maior.

Sendo um dos fatores geradores de Custos de Transação, a incerteza presente nas transações dos supermercados pode acarretar aumento dos seus custos, além de estar relacionada a um desconhecimento fundamental dos problemas e dos resultados possíveis (KNIGHT, 1971).

São perturbações decorrentes da incerteza:

- a) Contingências futuras, desconhecimentos dos estados futuros da natureza (AQUINO, 2005);
- b) Falta de informação, desconhecimento dos planos e decisões dos concorrentes e/ou das outras partes envolvidas na transação (AQUINO, 2005);
- c) A dificuldade em lidar com variações dos atributos do produto contratado (MÉNARD, 2002).

As questões formuladas para esta variável consideram fatores que, dentro das características dos supermercados, comprando e vendendo produtos similares aos concorrentes, geram incertezas para os gestores quanto ao comportamento dos fornecedores.

Dessa forma, as questões captaram se houve alteração da presença de incerteza, o que influenciaria em alteração dos Custos de Transação. Foi questionado se os pedidos são liberados de forma rápida e sem entraves, se as formas e prazos de pagamento atendem à necessidade do supermercado, se os fornecedores cumprem as entregas dentro do prazo estipulado, se os fornecedores definem prazos de entrega de acordo com a necessidade do supermercado, se os produtos são entregues dentro do especificado nos pedidos e com validade em dia e se os produtos defeituosos são trocados ou repostos rapidamente.

2.3 IMPLICAÇÕES DO TAMANHO NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS

A relação entre tamanho e desempenho é assunto amplamente discutido e estudado por diversos pesquisadores (BRITO; BRITO, 2005; SUTTON, 1997), com resultados até mesmo divergentes.

O ponto de partida da maioria desses estudos parte da Lei do Efeito Proporcional, premissa que estabelece que o tamanho da empresa não determina e não influencia sua taxa de crescimento. O crescimento das empresas de um determinado setor aconteceria a taxas semelhantes. Eventuais diferenças presentes nas taxas seriam resultado de uma variável aleatória (GIBRAT, 1931).

Na fórmula (2), Steindl (1965) demonstra a Lei do Efeito Proporcional, que na verdade é uma premissa, enunciada na sua forma mais simples:

$$x_t - x_{t-1} = \varepsilon_t \cdot x_{t-1} \quad (2)$$

Em que x é o tamanho da empresa, t e $t-1$ são os dois momentos considerados e ε_t é a constante de proporcionalidade que vale para todas as empresas no momento t . Esta constante de proporcionalidade é uma variável aleatória que pode assumir valores diferentes (realizações de uma mesma distribuição) para as diferentes empresas em questão (BRITO; BRITO, 2005).

Brito e Brito (2005) citam o desempenho como a questão básica em estratégia. Segundo os autores, a teoria de estratégia tem tradicionalmente tratado tamanho quando discute os limites horizontais da firma gerando, principalmente, economias de escala, que por sua vez proporcionam uma vantagem de custo e contribuem para o desempenho econômico (PORTER, 1986).

Apesar do tamanho das empresas ter significativa importância em estudos sobre estratégia e desempenho, Brito e Brito (2005) relacionam alguns estudos empíricos que foram contraditórios, não oferecendo evidências conclusivas sobre o tema.

Os estudos de Hall (1987), Evans (1987) e Kumar (1985) constataram relação negativa entre tamanho e crescimento, onde firmas maiores cresciam de forma mais lenta que as empresas menores. Já Singh e Whittington (1975), com a mais ampla pesquisa realizada até a data de sua publicação analisou no Reino Unido aproximadamente 2000 empresas de 21 setores no período de 1948 a 1960 e revelou relação positiva entre taxa de crescimento e tamanho.

Trabalhos mais recentes, realizados no mercado nacional e internacional, também encontraram relação positiva entre tamanho e desempenho, como o de Dalmácio et al. (2005) que pesquisou 197 empresas listadas na bolsa de valores e Brito e Brito (2005) que chegou a essa conclusão observando 58.880 empresas norte-americanas.

Considerando que pesquisas (SINGH; WHITTINGTON, 1975; DALMÁCIO et al., 2005; BRITO; BRITO, 2005) vêm contradizendo a premissa da Lei do Efeito Proporcional (GIBRAT, 1931), evidenciando um melhor desempenho por parte de empresas de maior tamanho e, assumindo que a busca de vantagens competitivas em um arranjo organizacional alternativo é uma tentativa das empresas de obter melhor desempenho, supõe-se que a adesão à Rede de Cooperação gerou um melhor desempenho às empresas. Sendo assim, a seguinte hipótese foi formulada:

H1: a adesão à rede Central de Compras não proporcionou melhor desempenho aos supermercados devido obtenção de vantagens inerentes a empresas de maior porte e ganhos de escala.

A própria definição de tamanho gera divergências a respeito da maneira de operacionalização (BRITO; BRITO, 2005). Sutton (1997) encontrou número de empregados, vendas e ativos totais como construtos mais utilizados em sua ampla revisão de estudos sobre tamanho em economia. Hall (1987) utilizou número de empregados e uma análise com vendas em seu estudo com empresas do setor de manufatura norte-americano.

Gupta (1980) destaca em seu trabalho que o tamanho pode ser utilizado para definir o porte da organização por pelo menos três perspectivas: (1) os ciclos, que considera que a estrutura organizacional deriva de ciclos de atividades e que o seu número pode proporcionar uma reflexão da dimensão da organização; (2) as enérgicas, que têm a abordagem incidindo sobre a quantidade de energia importada pelo sistema; (3) a abordagem de componentes, ou número de funcionários, que é tradicionalmente usada para a definição do tamanho da organização.

Esta última envolve uma simples contagem do número de indivíduos envolvidos na realização dos ciclos de atividades (GUPTA, 1980). Kimberly (1976), em um estudo que revisou trabalhos entre 1950 e 1974, constatou que mais de 80% dos estudos revistos usaram essa definição de tamanho.

Kimberly (1976) destaca quatro importantes aspectos sobre tamanho organizacional que são derivados das operacionalizações feitas na literatura: a capacidade física da organização, o pessoal disponível para a organização, entradas e saídas da organização e recursos discricionários à disposição da organização. Esses aspectos têm semelhanças com as perspectivas de tamanho lançadas no estudo de Gupta (1980).

Gupta (1980) destaca que as medidas de tamanho derivadas de diferentes perspectivas podem ter apenas moderadas relações empíricas entre si, indicando

que o efeito obtido em qualquer estudo pode ser dependente, em grande parte, da operacionalização específica dessa unidade de medida. Uma exposição teórica e metodológica da dinâmica dessa característica anatômica importante das organizações deve ser realizada se a questão relacionada ao tamanho é para tornar-se compreensível (KIMBERLY, 1976).

Considerando o que foi discutido, foram utilizadas variáveis frequentes nos estudos da área, como número de empregados e volume de vendas (KIMBERLY 1976; HALL 1987; SUTTON, 1997; BRITO; BRITO, 2005; GUPTA, 1980), bem como variáveis utilizadas em pesquisas do setor supermercadista nacional, como número de *checkout's* e área de vendas (SUPERHIPER, 2010), onde foi possível observar se houve aumento no tamanho do supermercado. Essas variáveis tiveram seus valores obtidos por meio de perguntas sobre o valor antes e após a adesão à rede Central de Compras.

A medida do tamanho de supermercados utilizada pela ABRAS, sendo referência em pesquisas econômicas do setor, é operacionalizada e tratada como indicadores básicos e absolutos por meio das seguintes variáveis: faturamento, número de *checkout's*, área de vendas, número de estabelecimentos e de funcionários (SUPERHIPER, 2010).

Foi questionado ainda se houve melhores formas de pagamento devido à quantidade negociada, se foi possível obter preços compatíveis com concorrentes (até mesmo maiores) devido o volume de compras e se este diminuiu os preços dos produtos, a fim de saber se foram geradas vantagens competitivas pelo fato de fazerem parte da Central de Compras e executarem transações com características de uma empresa de maior porte.

O construto Tamanho conta com variáveis frequentemente utilizadas em trabalhos reconhecidos pela academia (GUPTA, 1980), e, devido às características das empresas participantes, foram adicionadas duas variáveis pertinentes ao ramo supermercadista e utilizadas pelos principais estudos desse setor (SUPERHIPER, 2010), para contribuir com a validade de construto.

A validade de construto é intrínseca à pesquisa e resta ao pesquisador controlar e reduzir seus efeitos. Essa redução é feita pelo uso de construtos desenvolvidos na literatura específica e de protocolo sistemático (ABERNETHY, et al., 1999; YIN, 2002).

A escolha das variáveis para a verificação do impacto que o tamanho provocou no desempenho foi feita considerando trabalhos publicados em periódicos de grande aceitação no meio acadêmico. Assim, considerando as evidências encontradas nesses estudos anteriores, foi elaborada a hipótese citada acima (BRITO; BRITO, 2005; SUTTON, 1997; SINGH; WHITTINGTON, 1975; DALMÁCIO et al., 2005; SUPERHIPER, 2010).

2.4 REDES DE COOPERAÇÃO

Inseridas em um ambiente competitivo, as Pequenas e Médias Empresas (PME), na maioria das vezes, apresentam certas dificuldades em obter melhores preços e vantagens na compra de matérias primas e componentes, custos de participação em feiras, custos de campanhas publicitárias, custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, custos de aluguel, custos envolvidos na importação e exportação de produtos, etc. Esses problemas dificilmente desaparecerão, porém, podem ter seus

efeitos neutralizados ou amenizados pela ação coletiva das PME, por meio das RC (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

A confiança nas inter-relações entre os atores é um dos fatores que promove a redução dos Custos de Transação e que torna a existência das Redes Interorganizacionais economicamente viáveis (JARILLO, 1988). Uma Rede Interorganizacional (RI), por meio da rede social de seus membros, poderá ter melhor acesso aos recursos, como capital e influência política. Sua intensidade de laços sociais também permite suportar um compartilhamento livre de informações entre os membros da rede, encorajando o mútuo aprendizado e inovação (BALESTRIN et al., 2005).

Interdependência nas perspectivas dos CT gera uma explicação plausível dos fatores que influenciam a propensão das empresas a criarem relacionamento em redes, como, por exemplo, economias de escala. (GULATI; GARGUILO, 1999).

A Teoria de Custos de Transação considerou as RI como ótimas formas para reduzir a incerteza, o risco e a ineficiência nas transações da empresa com seu ambiente econômico, reduzindo assim seus custos nas transações econômicas (JARILLO, 1988).

As Redes de Cooperação, que de acordo com Williamson (1996) são arranjos híbridos, têm sido utilizadas em vários contextos mercadológicos, inclusive por PME em diversas partes do mundo. Isso tem gerado estudos em relação ao tema a fim de identificar as implicações desse tipo de formação, desde aspectos estratégicos até os sociais. (OLIVER; EBERS, 1998).

As RI são utilizadas dentro de vários contextos com o intuito de facilitar a cooperação e as relações entre organizações. Essa importância é igualmente

reconhecida do ponto de vista teórico pelo fato dessas RI serem estudadas a partir de diferentes abordagens teóricas, como as do campo da estratégia, da economia e da sociologia. (GRANDORI; SODA, 1995).

Para efeito de classificação do tamanho das empresas, utilizou-se o critério do Sebrae (SEBRAE) que emprega classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (IBGE, 2003) que atende a Lei nº 9841, de 5 de outubro de 1999, artigos 170 e 179 da Constituição Federal, classificando as empresas pelo número de funcionários: microempresas com até 09 funcionários, pequenas com 10 a 49 empregados e médias com 50 a 99 empregados.

O termo RI dentro do campo de estudos das ciências sociais designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente (Marcon e Moinet, 2000). Observa-se que as redes intensificam interações e inter-relações entre os seus atores, fatores altamente estratégicos para maior competitividade das organizações atuais (FAYARD, 2000).

As RI têm sido objeto de amplas discussões dentro do campo de estudos organizacionais. Segundo um levantamento feito por Oliver e Ebers (1998), no período entre 1980 a 1996, em quatro das principais publicações sobre estudos organizacionais observaram um total de 158 artigos que tratavam explicitamente sobre o tema “Redes Interorganizacionais”.

As diversas tipologias de RI (como as redes verticais, horizontais, formais e informais) têm provocado alguma ambiguidade no próprio entendimento do termo. Essa questão foi objeto da análise de Castells (1999), com base no argumento de que as RI aparecem sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas.

Buscando uma melhor compreensão sobre a diversidade de tipologias de Redes Interorganizacionais, Marcon e Moinet (2000) apresentaram um gráfico denominado de “mapa de orientação conceitual”, que foi adaptado por Balestrin e Vargas (2004) e readaptado neste trabalho, conforme a Figura 2, indicando a partir de quatro quadrantes as principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas.

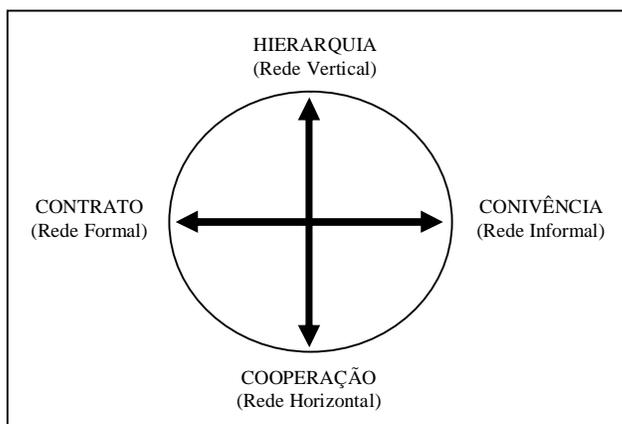


Figura 2: Dimensão de Tipologias de Redes Interorganizacionais
 Fonte: Balestrin e Vargas (2004).
 Nota: Adaptada pelo autor.

Segundo as orientações desse mapa conceitual (Figura 2), o eixo vertical relaciona-se com a natureza dos elos gerenciais estabelecidos entre os atores da rede. Esses elos podem representar uma relação de cooperação (no caso de uma rede horizontal, como as RC entre PME) ou representar um grau de ligação hierárquico (no caso de uma rede vertical, como uma rede do tipo matriz e filial ou de empresas que suprem umas às outras por meio de relações comerciais) (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Já o eixo horizontal representa o grau de formalização estabelecido nas relações entre os atores. Esse grau pode mover-se de uma conveniência informal entre os atores (no caso de relações de amizade, afinidade e parentesco, tal como ocorrem nas associações, nos clubes, nas redes de amigos), até relações

formalmente estabelecidas por contratos entre as partes (no caso de contratos jurídicos, como ocorre na formação de *joint ventures*⁶) Dentro da dimensão de tipologias possíveis há várias configurações de redes encontradas (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Objeto de estudo deste artigo, as Redes Horizontais, também denominadas de RC, são constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optaram por desenvolver atividades específicas de maneira conjunta para atingir determinados objetivos comuns (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Segundo Balestrin e Vargas (2004), existe uma grande heterogeneidade de Redes Horizontais fundamentadas na cooperação, e.g. os consórcios de empresas, as redes de cooperação entre PME, as redes de *lobbying*, bem como as relações de cooperação entre empresas, que ocorrem junto às tecnópoles⁷ e os *clusters*.

As relações interorganizacionais estabelecidas nesses arranjos são complexas, nas quais os atores, muitas vezes concorrentes, escolhem cooperar dentro de certo domínio. Assim, as redes favorecem a concentração de esforços sem privar a liberdade de ação estratégica de seus membros (BALESTRIN; ARBAGE, 2007).

Segundo Jarillo (1988), a Teoria de Custos de Transação considerou as Redes Interorganizacionais como ótimas formas para reduzir a incerteza, o risco e a

⁶ Basicamente, uma *joint venture* representa a associação de duas ou mais empresas, de forma definitiva ou não, a fim de criar ou desenvolver uma atividade econômica. Embora essas empresas busquem com essa associação um ganho, este nem sempre se apresenta da mesma forma para cada uma delas, pois enquanto uma visa o lucro, outra pode estar em busca de novas tecnologias ou pode visar apenas e tão somente assegurar sua presença em um determinado mercado. Inúmeras outras motivações podem existir ainda para cada partícipe do empreendimento conjunto (TAVOLARO, 2001).

⁷ Segundo Lahorgue et al. (1996), o termo Tecnópole foi criado no Japão para designar um novo tipo de estratégia de desenvolvimento regional baseado em alta tecnologia, desenhado para reequilibrar o território daquele país. O conceito foi levado para a França e lá se consolidou.

ineficiência nas transações da empresa com seu ambiente econômico, reduzindo assim seus custos nas transações econômicas.

As Redes de Cooperação proporcionam às PME vantagens características de grandes empresas (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Sendo assim, escolhendo a Central de Compras como arranjo organizacional, as empresas terão alteradas suas características de Custos de Transação bem como de tamanho, conforme as hipóteses formuladas.

O momento anterior à adesão à rede Central de Compras corresponde ao supermercado em um arranjo organizacional em condição de mercado. No momento após a entrada na rede, os supermercados assumem as características de Rede de Cooperação.

2.5 A REDE CENTRAL DE COMPRAS

Com atividades iniciadas em 1978, a Rede Central de Compras tem suas bases fundamentadas pelo cooperativismo e foi apresentada como 2ª colocada no *ranking* da Associação Brasileira de Supermercados entre as redes independentes e 4ª no índice geral. A Rede Central de Compras está localizada no município de Cariacica, no estado do Espírito Santo e, segundo levantamento da ABRAS, em 2010 contava com 65 supermercados associados e um total de 3500 pessoas trabalhando (incluindo todos os supermercados) (ABRAS, 2010).

A Central de Compras possui uma sede própria com uma área total de 13.000m², sendo 6.000m² construídos que permitem uma armazenagem de 1.000 toneladas de produtos secos e 700 toneladas de congelados (CENTRAL DE COMPRAS, 2010).

De acordo com o presidente Bobbio, a rede Central de Compras tem como regra a compra diretamente da indústria a fim de garantir competitividade nos preços praticados. As decisões são realizadas por meio de assembléia e todos os associados têm direito a voto. A diretoria é eleita por meio do voto e geralmente é composta por associados que se reúnem para formar uma chapa e concorrer ao pleito.

O presidente afirmou que para um supermercado se associar à Central de Compras é necessário apresentar alguns requisitos básicos e ser aprovado na assembléia. Ele deve ter no mínimo 2 anos de existência no mercado e um faturamento médio mensal de aproximadamente R\$ 200.000,00. Além disso, o supermercado é avaliado por uma comissão destacada pela diretoria, observando sua estrutura, localização etc., para então ser apresentado na assembléia.

A homogeneidade das empresas da rede Central de Compras permitiu que fosse feita uma análise mais próxima da realidade quando os resultados foram comparados (KIMBERLY, 1976; GUPTA, 1980). Basicamente, os produtos e serviços oferecidos são os mesmos, bem como as transações realizadas. O tamanho similar dos supermercados também contribuiu para uma pesquisa pautada em empresas semelhantes, contribuindo para a validade do estudo.

O conceito de validade diz respeito ao grau em que as conclusões obtidas em um particular experimento podem ser aceitas como válidas - tanto para a unidade de teste quanto para a população de onde foram selecionadas (MATTAR, 2005).

A validade do estudo se submeteu à avaliação das máximas do método científico adicionadas a confiabilidade por Yin (2002): validade do construto, validade interna e validade externa (sendo que dentro de cada etapa há limitações inerentes

à pesquisa). Na busca pela superação dessas limitações buscaram-se maneiras de minimizá-las com o propósito de garantir maior validade.

Segundo Fink (1995), a melhor amostra é a representativa da população ou um modelo dela. Na busca pela validade externa, que diz respeito à extensão em que podemos generalizar os resultados obtidos para toda a população de onde as unidades de teste foram selecionadas (MATTAR, 2005), todos os supermercados da rede foram convidados a participar da pesquisa. Apenas aqueles que atendiam às especificações do questionário responderam (um total de 46% do total de gestores), o que contribuiu para minimizar as limitações do trabalho.

Venkatraman e Ramanujam (1986) discutiram a operacionalização do desempenho das empresas para os estudos no campo da estratégia. Desempenho de uma maneira geral tem uma natureza multidimensional, e estas dimensões podem ser objetivos conflitantes entre si oferecendo dificuldades para a criação de um objetivo composto de desempenho. As abordagens gerenciais como “*Balanced Scorecard*” (KAPLAN; NORTON, 1996) refletem esta multidimensionalidade.

A maioria dos trabalhos acadêmicos que busca medir o desempenho o faz por meio exclusivo de indicadores financeiros, o que muitas vezes restringe a análise a uma visão menos ampla da organização (VENKATRAMAN E RAMANUJAM, 1986).

Venkatraman e Ramanujam (1986) destacam, no entanto, que é possível analisar o desempenho de uma organização utilizando tanto dados financeiros quanto operacionais, recorrendo a fontes primárias e secundárias⁸ e que é

⁸ Dados primários são, por exemplo, dados coletados diretamente das organizações e os secundários os dados de registros públicos (VENKATRAMAN E RAMANUJAM, 1986).

preferível, inclusive, que se combinem os dados a fim de permitir uma maior amplitude na análise.

Tratando-se de PME, dados secundários, principalmente financeiros, geralmente não estão disponíveis, o que limita o estudo a informações obtidas junto aos executivos das organizações, ou seja, de fontes primárias (VENKATRAMAN E RAMANUJAM,1986).

Os supermercados da rede Central de Compras também não têm suas informações financeiras e operacionais divulgadas (que seriam informações de fontes secundárias), o que limita esta pesquisa a informações de fontes primárias.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

As principais variáveis de interesse para a ECT (especificidade de ativos, incerteza e frequência) são difíceis de medir de forma consistente entre as empresas e indústrias (SHELANSKI; KLEIN, 1995). Normalmente, essas características são estimadas com base em inquéritos ou entrevistas. Outra dificuldade para a realização de trabalhos empíricos em ECT, além daquelas relacionadas à mensuração, é a ausência de um consenso sobre quais são as variáveis explicativas para Custos de Transação (SHELANSKI; KLEIN, 1995).

Levando em consideração as limitações da teoria, foram inicialmente identificadas as principais atividades operacionais dos supermercados, a fim de fazer uma pesquisa mais próxima possível da realidade em que atuam as empresas. Para isso foram consultados gestores de 10 supermercados e 3 diretores da rede Central de Compras. Essa escolha foi feita considerando a facilidade de acesso do pesquisador. Após a identificação, foi realizada uma revisão da bibliografia de artigos relacionados ao setor supermercadista (SUPERHIPER, 2010, BALESTRIN; VARGAS, 2004; MESQUITA; LARA, 2007; ALBUQUERQUE, 2007), do que a ECT sugere para a mensuração do Custos de Transação (WILLIAMSOM, 1999) e comparadas as informações.

Definidas as operações mais significativas e que mais afetavam os custos dos supermercados pertencentes à rede estudada, foram elaboradas as questões que seriam apresentadas aos gestores. Por se tratar de respostas de períodos diferentes, uma escala *Likert* foi relacionada a cada questão com valores de 1 a 5

onde o respondente classificaria sua concordância com as afirmações propostas sobre cada operação nos dois períodos estudados por meio da percepção dos gestores, exceto 4 questões sobre tamanho que foram informadas por meio de valores absolutos.

As variáveis que compõem o construto tamanho foram apuradas considerando-se a conceituação difundida na literatura (KIMBERLY 1976; HALL 1987; SUTTON, 1997; BRITO; BRITO, 2005; GUPTA, 1980) e as pesquisas do setor supermercadista nacional que utilizam variáveis padronizadas (SUPERHIPER, 2010).

Foi definido que as respostas deveriam ser relativas a um ano antes e um ano após a entrada na rede. Para responder às questões de pesquisa optou-se por medir o desempenho nesses dois períodos com base nos Custos de Transação - devido a este estar diretamente relacionado ao desempenho (WILLIAMSOM, 1999) - e pelo tamanho dos supermercados, uma vez que, atuando em rede, os supermercados ganham em escala e adquirem características inerentes a empresas de maior porte (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Segundo a literatura, maior tamanho é fator condicionante do aumento de desempenho e conseqüentemente influencia no resultado (BRITO; BRITO, 2005). Sendo assim, buscou-se, além de verificar se houve melhora nos CT das principais atividades operacionais, se houve também aumento do tamanho e se os supermercados obtiveram ganhos devido aumento de escala em suas operações. Da revisão da literatura foram derivadas duas hipóteses: H0: a adesão à rede Central de Compras não promove uma diminuição dos Custos de Transação e uma conseqüente melhora no desempenho; e H1: a adesão à rede Central de Compras não proporcionou melhor desempenho aos supermercados

devido obtenção de vantagens inerentes a empresas de maior porte e ganhos de escala.

Considerando sugestão da literatura para sua mensuração, as questões contaram com afirmações que avaliaram os fatores geradores de CT. Na intenção de minimizar as limitações de estudos em ECT, foram definidos como arranjos organizacionais uma forma híbrida (Central de Compras) - estrutura escolhida pelas empresas estudadas e mercado -, que é o arranjo anterior à mudança. Dessa forma o estudo não avaliou a possibilidade de escolha entre possíveis arranjos, mas levou em conta dois arranjos em que as empresas atuaram e que são passíveis de mensuração, ainda que com limitações (MASTEN, 1994).

Foge aos objetivos deste trabalho desenvolver a Análise Institucional Discreta Comparada sugerida. A ECT lança mão dessa análise, modelo conceitual aportado por Williamson (1996), que significa um enfoque comparativo entre formas de governança alternativas alinhadas com os fatores teóricos determinantes destas formas, segundo um critério minimizador de Custos de Transação, ou seja, com base em critérios de eficiência.

Alguns estudos buscam identificar a associação estatística entre as formas observadas de governança com a quantificação das características das transações. Entretanto muitas das variáveis são de difícil mensuração ou, pelo menos, não apresentam uma característica funcional contínua. Esta é a razão pela qual Williamson denomina o enfoque de análise institucional discreta comparada (WANG, 2003).

O intuito aqui foi avaliar se houve impacto no desempenho, levando em consideração a Estrutura de Governança escolhida, os Custos de Transação dentro da perspectiva da ECT e o tamanho das empresas. Esse estudo quantitativo foi

conduzido de forma explanatória utilizando a pesquisa *survey*, que por intermédio de um questionário fechado captou a percepção dos respondentes quanto aos períodos antes e depois da entrada na Rede de Cooperação. A amostra consiste em 30 supermercados pertencentes à rede Central de Compras, os quais receberam o questionário por intermédio da direção de marketing da rede via correio eletrônico.

Foi elaborado um questionário pré-teste e enviado para 10 supermercados escolhidos aleatoriamente pelo pesquisador. Por telefone o pesquisador coletou as respostas de 7 gestores, dos quais 4 revelaram dificuldade para responder 2 questões que foram reformuladas para proporcionar um melhor entendimento. Os três gestores que não responderam mostraram desinteresse ou falta de tempo para colaborar na pesquisa, tendo sido, dessa forma, deixados de fora do pré-teste.

Definido o questionário, foram colhidas as respostas dos gestores dos supermercados a fim de testar as hipóteses. Responderam à pesquisa apenas os gestores que participaram da transição, ou seja, que atuaram na gestão do supermercado pelo menos um ano antes e um ano depois da entrada na rede Central de Compras. O questionário contou com 16 questões, sendo 9 para medir os Custos de Transação e 7 para medir tamanho. Por meio dos dados apurados foram testadas as hipóteses H0 e H1 respectivamente.

Os questionários foram encaminhados aos 65 gestores dos supermercados pela direção de marketing da rede Central de Compras com texto informando sobre o objetivo da pesquisa, confidencialidade dos dados, apoio da direção da rede e com instruções para que fossem devolvidos ao pesquisador, ficando os dados disponíveis apenas para fins estatísticos. Dessa forma, buscou-se garantir validade

interna⁹ e evitar viés nas respostas pelo receio, por parte dos respondentes, de serem verificadas pela Central de Compras, gerando qualquer tipo de retaliação. Outro motivo para serem enviadas diretamente ao pesquisador foi evitar que as respostas fossem contestadas ou modificadas de alguma forma pela Central de Compras.

Durante a semana seguinte após o envio foi feita uma ligação para cada supermercado confirmando o recebimento do e-mail e ratificando a importância da participação na pesquisa, bem como a confidencialidade das informações e sua utilização apenas para fins estatísticos.

O questionário foi respondido de forma espontânea, sem coação ou contrapartida. Os gestores foram informados que não tinham obrigação em participar, mas que seria importante para a pesquisa se o fizesse.

A questão sobre o ativo total do supermercado antes e após a adesão à rede foi excluída da apuração por ter sido respondida apenas por 6 supermercados, evitando assim que o resultado fosse distorcido.

Foram recebidos 33 questionários respondidos e 3 foram excluídos da amostra por pertencerem a empresas que entraram na rede a menos de um ano, o que os coloca em desconformidade com o proposto pela pesquisa. Os 30 restantes foram submetidos à apuração para identificar a pontuação de cada questão no momento antes e após a adesão à rede, identificando a média, desvio-padrão, e realizando o teste t para uma amostra com nível de significância de 5%, testando assim as hipóteses, utilizando o programa PHStat conforme sugerido por Levine (2005).

⁹ A validade interna refere-se às condições mínimas que precisam estar presentes no projeto para que qualquer inferência a respeito da relação causal entre duas ou mais variáveis possa ser feita. Esse conceito está relacionado com a necessidade de controle das variáveis estranhas e às condições em que o experimento é realizado (MATTAR, 2005).

Os resultados foram tabulados e apresentados no Capítulo 4 sob a forma de gráficos pra uma melhor visualização. Nesse capítulo também foi feita uma discussão sobre o resultado de cada questão, dentro da perspectiva que o pesquisador obteve durante a realização do trabalho.

Por fim, foram feitas as conclusões apresentando também as limitações da pesquisa e possíveis temas de estudos posteriores.

Capítulo 4

4 RESULTADOS

O questionário contou com 16 Questões, sendo as três primeiras sobre Frequência nas Transações, as seis seguintes sobre Incerteza e as sete restantes sobre Tamanho (APÊNDICE A).

O item 13 perguntou “Qual o ativo total do supermercado (O patrimônio do supermercado)?” e obteve apenas 6 respostas. Por isso foi removido da apuração afim de não distorcer e por não dar consistência ao resultado.

Como o objetivo do trabalho é apurar se houve impacto no desempenho dos supermercados - portanto, mudança nos fatores geradores dos CT's - e no tamanho, bem como se este foi positivo ou não, foi utilizado o teste t para diferença de médias de amostras pareadas para que se pudesse aceitar ou rejeitar as hipóteses H0 e H1, que, sendo iguais a zero, estabelecem que não houve impacto no desempenho.

Três gráficos foram gerados para melhor visualização das mudanças ocorridas nos dois períodos estudados. Os gráficos contam com os valores percentuais sobre o total da pontuação de cada questão e esses valores sobre suas respectivas colunas permitem um melhor entendimento sobre cada item.

Foram então apuradas 15 questões do Questionário. A hipótese H0 foi rejeitada pelas questões 1, 2 e 3 (que tratam da Frequência das Transações), dando evidências de que esta variável sofreu alterações significativas e contribuiu na diminuição dos CT's. Sendo assim, tiveram uma influência positiva no desempenho, como pode ser observado no Gráfico 1.

Devido à quantidade de itens comercializados e as características do setor, a quantidade de entregas recebidas pelos supermercados é muito grande. Foi percebida uma mudança significativa quando apurado o item 1, que trata da redução do valor dos fretes devido os ganhos de escala no volume de vendas, advindas das vantagens obtidas pela entrada na rede Central de Compras. O item 2, ainda dentro da questão de Frequência das Transações, buscou identificar o aumento no número de marcas comercializadas – o que foi confirmado pelos gestores. O aumento na frequência das vendas acarreta um aumento no volume de compras e, conseqüentemente, poder de negociação dos preços, o item 3 identificou que esse fato ocorreu após a entrada na rede e contribui para redução CT.

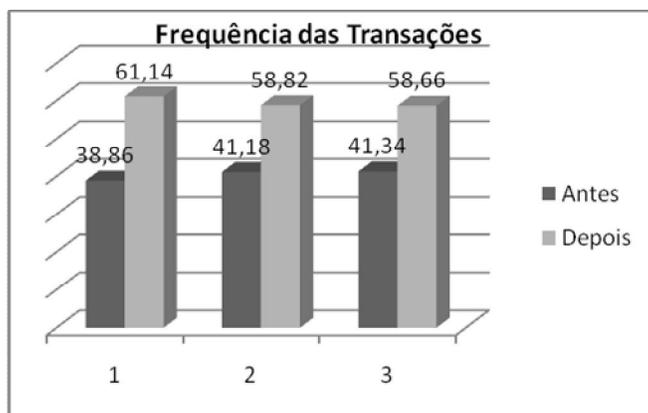


Gráfico 1 – Frequência das Transações
Fonte: Elaborado pelo autor

As questões que tratam da variável Incerteza não tiveram unanimidade em seus resultados. Estas foram avaliadas por meio dos itens 4 a 9 do Questionário, com questões que verificavam fatores minimizadores de incerteza. O Gráfico 2 mostra que a variação entre os períodos foi pequena, tendo inclusive duas questões evidenciando que o fator Incerteza aumentou após a entrada na Central de Compras. O item 4, que verificou a rapidez na liberação dos pedidos, se mostrou mais eficiente no período anterior, mesmo que com uma pequena diferença nos valores, evidenciando que esse é um ponto negativo da Rede de Cooperação

estudada. Os itens 5 e 6, que tratam, respectivamente, das formas e prazos de pagamento e cumprimento de prazos nas entregas, tiveram a Incerteza reduzida após a entrada na rede, mas não significante o suficiente para rejeição da hipótese. O item 7 rejeitou H0, evidenciando que as necessidades dos supermercados quanto a prazos de entrega são melhores trabalhadas na Rede de Cooperação. O item 8 foi mais um que não teve mudança significativa e a questão 9 também destacou um ponto fraco da rede, a troca e reposição rápida de produtos defeituosos, que se mostrou menos eficiente no período após a entrada na Central de Compras. Sendo assim, Incerteza não foi significativamente afetada a ponto de contribuir com a redução dos Custos de Transação e, apesar de conter melhoras em alguns fatores, os valores não foram suficientemente significativos.

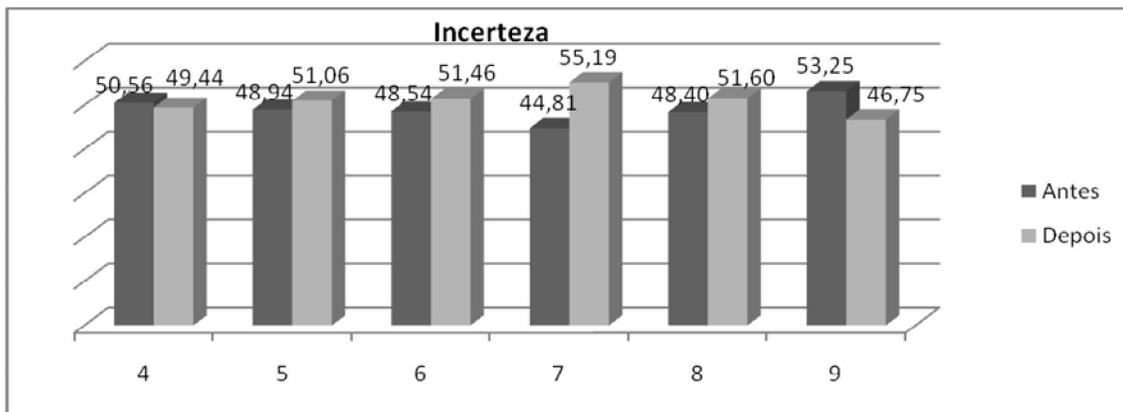


Gráfico 2 – Incerteza
Fonte: Elaborado pelo autor

Como destacado anteriormente, 7 questões compunham aspectos do tamanho. No entanto, o item 13 foi removido, devido ao número insuficiente de respostas. Assim, 6 questões foram válidas para análise. As 3 primeiras foram medidas por números absolutos, portanto, são mais precisas. As outras questões foram apresentadas aos gestores por meio da escala Likert. Essa diferença se fez necessária devido às características das informações buscadas, uma vez que não é

possível mensurar a percepção dos respondentes da mesma forma que nas 3 últimas questões (GUPTA, 1980).

Dessa forma, as questões 10, 11 e 12, que tratam, respectivamente, do número de empregados, número de *checkout's* e área de vendas, apresentaram diferenças significativas que rejeitaram a hipótese e evidenciaram aumento das atividades, portanto, de escala, além de um melhor desempenho, característico de empresas maiores.

As outras questões abordam os ganhos de escala, sendo questionado se houve diminuição nos preços dos produtos, da capacidade de praticar preços similares ao de concorrentes até mesmo maiores e se houve melhoria nas formas de pagamento. Todas as questões evidenciaram melhoria após a entrada na Rede de Cooperação, corroborando com a teoria e dando evidências de que desempenho também foi afetado pelo tamanho de forma positiva. O Gráfico 3 permite a visualização de que as mudanças entre os períodos foram significativas.

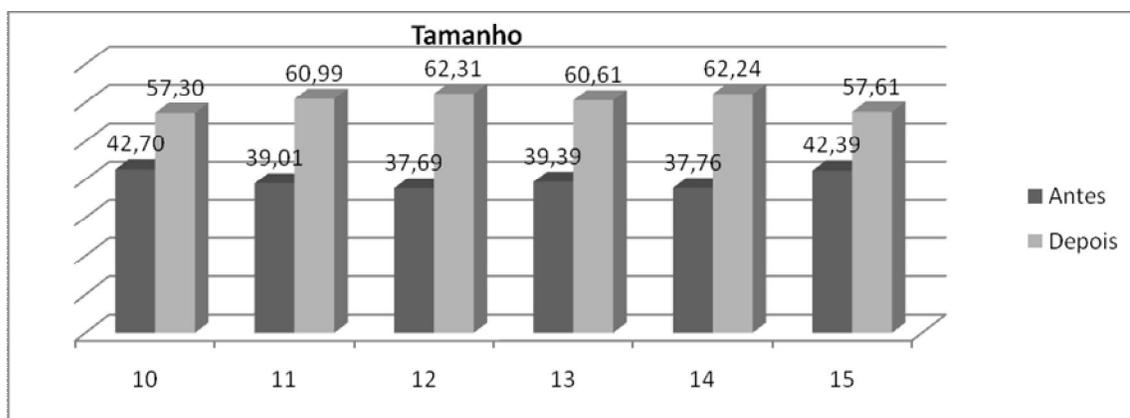


Gráfico 3 – Tamanho
Fonte: Elaborado pelo autor

Capítulo 5

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a competitividade vivida pelas PME no mercado brasileiro e a busca pela melhoria do desempenho, as empresas vêm buscando alternativas para aumentar suas competências (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Nesse sentido, a análise do impacto que os supermercados pertencentes à rede Central de Compras tiveram no seu desempenho permite um maior entendimento sobre a influência que arranjos organizacionais alternativos têm sobre determinadas organizações.

Esta pesquisa, considerando fatores como CT e tamanho, pouco estudados de forma conjunta e, principalmente em uma Rede Horizontal, permite uma visão mais ampla sobre a realidade de arranjos em que empresas se inserem na esperança de aumento de performance.

A pesquisa constatou que o desempenho dos supermercados foi impactado pelos CT, que teve parte de seus fatores geradores diminuídos, bem como pelo tamanho, que deu evidências em todas as variáveis de que contribuiu para a melhoria na performance das empresas pesquisadas.

A variável Incerteza, que compõe CT, não apresentou mudança significativa após a mudança de arranjo organizacional, no entanto, a frequência nas transações foi alterada significativamente, o que sugere que, mesmo em parte, as empresas puderam contar com esse fator para a melhora de seu desempenho.

Dessa forma, considerando os resultados apurados e respondendo à questão de pesquisa, pode-se dizer que os supermercados pertencentes à rede Central de Compras sofreram impacto positivo após a entrada nesse arranjo organizacional.

Como a pesquisa se limitou a um grupo específico de empresas, fatores intrínsecos podem ter contribuído na distorção de algum resultado.

Para não fugir do objetivo, o trabalho se resumiu a testar o impacto no desempenho considerando a metodologia apresentada, porém, outros trabalhos podem explorar a intensidade desse impacto, bem como aplicar essa metodologia a outros grupos de empresas que atuam em redes de cooperação.

Entre as limitações está a possibilidade de os respondentes não falarem a verdade por temerem informar dados importantes do supermercado, ou até mesmo devido falta de tempo, sem dar a devida importância para o estudo, o que se buscou minimizar atribuindo a validade de construto. Dentro da busca pela validade pode-se perceber a credibilidade atribuída à pesquisa, devido ter sido apoiada pela diretoria da Central de Compras.

Outra possibilidade é a dos respondentes não lembrarem exatamente das informações referentes a períodos antes da entrada na rede, ou gestores atuais não terem participado da gestão da empresa em um momento anterior à entrada na rede. Para mitigar este fator, foi informado no questionário que deveria ser respondido exclusivamente por gestores que participaram da gestão antes e depois da entrada na Rede de Cooperação, o que foi reiterado por telefone pelo pesquisador. Dos 33 questionários recebidos 3 foram excluídos por terem sido de supermercados que haviam entrado na rede a menos de um ano, estando dessa forma em desconformidade com o proposto pela pesquisa e evitando uma distorção do resultado.

Um fator que poderia distorcer o resultado seria a diferença entre dados macroeconômicos, como o PIB ou a inflação, nos períodos estudados. No entanto, como se espera medir a diferença do desempenho através da percepção dos

gestores sobre as atividades operacionais e, considerando os fatores econômicos do setor supermercadista apresentados, não se espera que haja essa influência. Outro motivo para não se utilizar o PIB ou a inflação é o fato de os supermercados entrarem na rede em momentos diferentes, sendo que, dessa forma, fica inviável identificar tais valores nos momentos relativos às respostas dos gestores.

Foi possível perceber que todos que responderam os questionários entenderam a importância do estudo. Atribuímos a não participação de todos os supermercados ao fato de se tratar de pequenas e médias empresas, os gestores estão à frente das atividades operacionais, o que limita o tempo a ser despendido em atividades extra. Mesmo assim, o número de questionários recebidos atendeu à expectativa do pesquisador.

Outra característica percebida durante a pesquisa foi que, entre as vantagens buscadas pelos supermercados quando entraram para rede Central de Compras, foi que ganhassem em escala de compras, o que foi evidenciado no estudo.

A análise dos Custos de Transação, devido à variedade de características das transações e sua dificuldade de mensuração, mostra-se um campo vasto para pesquisas do tema, possibilitando, dentro da perspectiva das redes interorganizacionais, comparar os fatores geradores desses custos entre empresas e entre setores diferentes.

Por fim, entendemos que, apesar da pesquisa contribuir para o entendimento das características de Redes de Cooperação, muito tem para ser estudado. A análise de outros setores da economia bem como a amplitude das vantagens obtidas são algumas possibilidades de novas pesquisas. Outra possibilidade de pesquisa é a comparação do desempenho da Rede de Cooperação às grandes redes hipermercadistas por meio de DEA, uma vez que os dados de faturamento e

volume de vendas encontra-se disponível de forma secundária. Como não foi o objetivo desse estudo fazer triangulação de teorias, construtos alternativos ou concorrentes não foram testados, o que poderia ser uma sugestão para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

ABERNETHY, M.; CHUA, W. F.; LUCKETT, P. F.; SELTO, F. H. Research in managerial accounting: learning from others experiences. **Accounting and Finance**, 39, 1-27, 1999.

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados. **O Brasil e os supermercados: crescimento contínuo**. 2009. Disponível em: <www.abrasnet.com.br/superhiper/panorama/conteudos/> Acesso em: 25 nov. 2009.

_____. **Comitê redes e associações de negócios**. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/comites/redes-de-negocios/ranking-das-redes/>>. Acesso em: 16 set. 2010.

ALBUQUERQUE, M. P. C. **Análise da evolução do setor supermercadista brasileiro: uma visão estratégica**. 2007. 85 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade IBMEC, Rio de Janeiro, 2007.

ALLEN, Douglas W. **Transaction costs**. Encyclopedia of Law and Economics, Cheltenham: Edward Elgar Press, 893-926, 1999.

AQUINO, A. C. B. **Economia dos arranjos híbridos: o caso da coordenação de serviços em uma usina siderúrgica**. 2005, 217 p. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2005.

BALESTRIN, Alsones; Alessandro P. ARBAGE. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2007.

BALESTRIN, A; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, edição especial, p. 203-28, 2004.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia M. Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais....** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia M.; FAYARD, Pierre. O Efeito rede nos pólos de inovação: um estudo comparativo. **Revista de Administração (RAUSP)**, v. 40, n. 2, p. 159-171, 2005.

BARROS, Carlos. P. Efficiency Measurement among Hypermarkets and Supermarkets and the Identification of the Efficiency Drivers. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 34, n. 2, p. 133-154, 2006.

BARROS, Carlos. P.; ALVES, C. A. Hypermarket retail store efficiency in Portugal. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 31, n. 11, p. 549-560, 2003.

BIGELOW, L. S. Transaction alignment and survival: performance implications of transaction cost alignment. **Working Paper**. Washington University Working Paper, 2002.

BRITO, L. A. Ledur; BRITO, E. P. Zamith. Tamanho e desempenho financeiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 29., 2005, Brasília (DF). **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

CAMPOS, V. Eficiência é a palavra de ordem. **Revista Distribuição**, edição 117, p. 74-78, 2002.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura – a sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CENTRAL DE COMPRAS. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.centraldecompras.com.br/?pag=institucional>>. Acesso em 14 out. 2010.

CERETTA, P. S.; NIEDERAUER, C. A. P. Impacto da Expansão das Modernas Tecnologias de Gestão sobre a Eficiência em Supermercados. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19, 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 1999.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, New Series, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.

DALMÁCIO, F. Z. et al. Relação entre a teoria da estratégia do posicionamento e parâmetros das demonstrações contábeis: uma aplicação no mercado brasileiro. In: CONGRESSO USP, 5., 2005, São Paulo (SP). **Anais...** São Paulo: USP, 2005.

DIDONET, S. R.; LARA, J. E. Eficiencia Productiva y Estrategias en la Distribución Comercial: el caso de los supermercados brasileños. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 9, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV-SP, 2006.

EVANS, David S. The relationship between firm growth, size and age: estimates for 100 manufacturing industries. **The Journal of Industrial Economics**, v. 35, n. 4, p. 567- 581, 1987.

FAYARD, P. **O Jogo da interação: informação e comunicação em estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

FINK, Arlene. **How to sample in surveys**. Thousand Oaks: Sage, 1995. v. 6.

FURUBOTN, Eirik; RICHTER, Rudolf. **Institutions and Economic Theory: The contribution of the New Institutional Economics**. Michigan: Michigan Press, 2000.

GHISI, Flávia Angeli. **Fatores Críticos na Sustentabilidade das Centrais de Negócios do Setor Supermercado**. 2005. 270 f. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis USP. Ribeirão Preto, 2005.

GIBRAT, R. **Les inégalités économiques**. Paris: Librairie du Recueil Sirey, 1931.

GRANDORI, A.; SODA, G. **Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms**. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, 1995.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do Interorganizational Networks Come From? **American Journal of Sociology**, Chicago (USA), v. 104, n. 5, p. 1439-1493, mar. 1999.

GUPTA, Nina. Some alternative definitions of size. **The Academy of Management Journal**, v. 23, n. 4, p. 759-766, 1980.

HALL, Bronwin H. The relationship between firm size and firm growth in the U.S. manufacturing sector. **The Journal of Industrial Economics**, v. 35, n. 4, p. 583-606, 1987.

HARRIGAN, K. R. **Strategies for Joint Ventures**. Lexington Books: Lexington, MA, 1985.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001 / IBGE**, Coordenação de Serviços e Comércio. – Rio de Janeiro: IBGE, 2003. 102p. – (Estudos e pesquisas. Informação econômica, ISSN; n. 1) Disponível em: <<http://www.ibge.com.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2009.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 31-41, 1988.

JOSKOW, Paul L. Asset specificity and the structure of vertical relationships: empirical evidence. **Journal of Law, Economics and Organization**, 4, Spring, 95-117, 1988.

_____. The new institutional economics: alternative approaches. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**. Vol. 151, nº1, 248-259, 1995.

_____. Vertical Integration. In: MÉNARD; SHIRLEY (eds.). **Handbook of New Institutional Economics**. Norwell, MA: Kluwer Academics Publishers, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KNIGHT, F. **Risk, uncertainty and profit**. Chicago: Chicago University Press. 1971.

KIMBERLY, John. R. Organizational size and the structuralist perspective: a review, critique, and proposal. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 4, p. 571 – 597, 1976.

KUMAR, M. S. Growth, acquisition activity and firm size: evidence from the United Kingdom. **The Journal of Industrial Economics**, v. 33, n. 3, p. 327-338, 1985.

LAHORGUE, Maria Alice; TRICHES, Divanoldo; ZORZI, Isidoro. Organização tecnopolitana e o desenvolvimento da Região da Serra do Rio Grande do Sul. In: CONFERENCIA MUNDIAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS, 8, 1996, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: AURRP, IASP & ANPROTEC, 1996.

LEI, D.; SLOCUM, J. W. Global strategy, competence-building and strategic alliances, **California Management Review**, Berkeley Califórnia, USA, v. 35, n. 1, p. 81-97, fall 1992.

LEVINE, D. M.; STEPHAN, D.; KREHBIEL, T. C.; BERENSON, M. L. **Estatística: teoria e aplicações usando o Microsoft Excel em português**. 3ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

LIMEIRA, A. Centrais de Compras são a melhor opção de compras dos pequenos. **Gazeta Mercantil**, p. A-14, maio 2003.

MARCON, M.; MOINET, N. **La Stratégie-Réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MASTEN, S. E.; MEEHAN, J.; SNYDER, E. **The costs of organization**. Journal of Law, Economics and Organization, 7, pp.256-280. Oxford University Press, 1991.

MASTEN, Scott. E. Empirical research in transaction-cost economics: challenges, progress, directions. **Working Paper** : In INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, Annual Conference of the New Institutional Economics, Proceedings... Rotterdam, June, 1994.

MATTAR, Frauze Najib. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento**. V. 1. São Paulo: Atlas, 2005.

MESQUITA, J. M. C.; LARA, J. E. **Atributos determinantes da lealdade à loja: estudo do setor supermercadista**. Vitória: Brazilian Business Review, 2007

MILGRON, Paul; ROBERTS, John. **Economics, Organization and Management**. 1. Ed.são Paulo: Prentice Hall, 1992.

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

PAZ, Y. Um desafio para o novo século. Agroanalysis. **Revista de Agronegócio da FGV**. Instituto Brasileiro de Economia, v. 22, n. 10, p. 18-22, fev/mar. 2003.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

SUPERHIPER. Ranking ABRAS 2010: A evolução e o dinamismo do autosserviço brasileiro. **Revista Superhiper**, Ano 36, n. 407, 2010.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2010 – 2011**. DIEESE Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, São Paulo, 4ª ed. 204 p., 2011.

_____. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/acesse/links-de-interesse/bia-97-criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas/integra_bia?ident_unico=97>. Acesso em: 14 de abril de 2011.

SELLERS-RUBIO, Ricardo; MAS-RUIZ, Francisco. Economic Efficiency in Supermarkets: evidences in Spain. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 34, n. 2, p. 155-171, 2006.

SHELANSKI, H.; KLEIN, P. Empirical research in transaction costs economics: a review and assessment. **Journal of Law, Economics and Organization**. Vol. 11, 335-361, 1995

SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht, LEPSCH, Sérgio Luiz. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. **RAUSP Revista de Administração**. v.32. n. 2. Abr-Jun. 1997. p. 5-13.

SINGH, Ajit; WHITTINGTON, Geoffrey. The size and growth of firms. **Review of Economic Studies**, Vol. 42, No. 1, p. 15-26, 1975.

SOUZA, Marco. A. F.; MACEDO, Marcelo. A. S.; FERREIRA, Marcelo. S. Performance Organizacional: uma análise das 50 maiores empresas do setor supermercadista brasileiro. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 11, 2004, Bauru-SP. **Anais...** Bauru: FEB-UNESP, 2004.

SOUZA, Marco. A. F.; MACEDO, Marcelo. A. S.; FERREIRA, Marcelo. S. Desempenho Organizacional no Setor Supermercadista Brasileiro: uma Análise Apoiada em Dea. **REGE. Revista de Gestão USP**. v. 17, n. 2, p. 151-167, 2010.

SOUZA, M. G. **Centrais de Negócios: uma revolução no varejo e na distribuição**. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.

STEINDL, J. **Random processes and the growth of firms: a study of the Pareto law**. London: Griffin, 1965.

SUTTON, John. Gibrat's legacy. **Journal of Economic Literature**, Vol. 35, No. 1, p. 40-59, 1997.

TAVOLARO, Agostinho Toffoli. Joint Venture. In: SEMANA JURÍDICA DA UNESP, 13., 2001, Franca (SP). Disponível em: <<http://www.tavolaroadvogados.com/doutrina/cs372.pdf>>. Acesso em: 7 mar. 2011.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, Vasudevan. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **The Academy of Management Review**, v.11, n. 4, p. 801-814, 1986.

WANG, Ning. Measure transaction costs: an incomplete survey. 2003. **Work Paper Series** Disponível em: <www.coase.org>. Acesso em: 7 mar. 2011.

WILLIAMSON, O. **Markets and Hierarchies**: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press, 1975.

_____. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, 22, 1979, pp. 223-261.

_____. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracts, **The Free Press, New York**, 449p., 1985.

_____. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, vol.36, nº 2 p. 269-296. Jun 1991.

_____. **The mechanisms of governance**. Oxford University Press, 1996.

_____. Strategy Research: Governance and Competence Perspectives. **Strategic Management Journal**, Vol. 20, nº 12, 1999, pp. 1087-1108

_____. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. **The Journal of Economic Perspectives**, Vol. 16, nº 03, 2002, pp. 171-195.

YIN, R. K., **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre, Bookman, 2002.

YU, A. S. O.; ANGELO, C. F. Performance of Brazilian supermarkets: A comparative analysis between large and small store chains. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 8, n. 4, p. 339-348, 2001.

YVRANDE-BILLON, Anne; SAUSSIÉ, Stéphane. Do organization choices matter? Assessing the importance of governance through performance comparisons. In **New Ideas in contracting and organizational economics research**. Nova Science Publishers, 69-86, 2004.

ZILBERSZTAJN, Décio. **Estruturas de Governança e Coordenação de Agribusiness**. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), São Paulo, 1995.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Esse questionário é parte integrante de uma Pesquisa de Mestrado cujo **objetivo é analisar se houve alteração no desempenho dos supermercados após a entrada na rede Central de Compras**. Deve ser respondido por integrante da empresa que tenha participado do período anterior e posterior à entrada na rede, na área administrativa.

Todas as informações serão tratadas como dados da pesquisa, em caráter confidencial e sem divulgar nomes dos supermercados participantes.

Supermercado (opcional):_____.

Cargo ou função do respondente:_____.

Marque x na resposta que corresponde à sua opinião no período de um ano antes e um ano após a entrada na Central de Compras.

Frequência nas Transações

- 1 - É possível negociar melhores preços de fretes devido o volume de compras.

Antes da entrada na rede	Após a entrada na rede
<input type="checkbox"/> discordo totalmente	<input type="checkbox"/> discordo totalmente
<input type="checkbox"/> discordo	<input type="checkbox"/> discordo
<input type="checkbox"/> nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> nem concordo nem discordo
<input type="checkbox"/> concordo	<input type="checkbox"/> concordo
<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo totalmente

- 2 - Há um grande número de marcas sendo comercializadas

Antes da entrada na rede	Após a entrada na rede
<input type="checkbox"/> discordo totalmente	<input type="checkbox"/> discordo totalmente
<input type="checkbox"/> discordo	<input type="checkbox"/> discordo
<input type="checkbox"/> nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> nem concordo nem discordo
<input type="checkbox"/> concordo	<input type="checkbox"/> concordo
<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo totalmente

- 3 - O volume das compras junto aos fornecedores influencia nos preços dos produtos

Antes da entrada na rede	Após a entrada na rede
<input type="checkbox"/> discordo totalmente	<input type="checkbox"/> discordo totalmente
<input type="checkbox"/> discordo	<input type="checkbox"/> discordo
<input type="checkbox"/> nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> nem concordo nem discordo
<input type="checkbox"/> concordo	<input type="checkbox"/> concordo
<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo totalmente

Incerteza:

- 4 - Os pedidos são liberados de forma rápida e sem entraves.

Antes da entrada na rede	Após a entrada na rede
<input type="checkbox"/> discordo totalmente	<input type="checkbox"/> discordo totalmente

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> discordo | <input type="checkbox"/> discordo |
| <input type="checkbox"/> nem concordo nem discordo | <input type="checkbox"/> nem concordo nem discordo |
| <input type="checkbox"/> concordo | <input type="checkbox"/> concordo |
| <input type="checkbox"/> concordo totalmente | <input type="checkbox"/> concordo totalmente |

- 5 - As formas e prazos de pagamento atendem à necessidade do supermercado.

- | | |
|--|--|
| Antes da entrada na rede | Após a entrada na rede |
| <input type="checkbox"/> discordo totalmente | <input type="checkbox"/> discordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> discordo | <input type="checkbox"/> discordo |
| <input type="checkbox"/> nem concordo nem discordo | <input type="checkbox"/> nem concordo nem discordo |
| <input type="checkbox"/> concordo | <input type="checkbox"/> concordo |
| <input type="checkbox"/> concordo totalmente | <input type="checkbox"/> concordo totalmente |

- 6 - Os fornecedores cumprem as entregas dentro do prazo estipulado.

- | | |
|--|--|
| Antes da entrada na rede | Após a entrada na rede |
| <input type="checkbox"/> discordo totalmente | <input type="checkbox"/> discordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> discordo | <input type="checkbox"/> discordo |
| <input type="checkbox"/> nem concordo nem discordo | <input type="checkbox"/> nem concordo nem discordo |
| <input type="checkbox"/> concordo | <input type="checkbox"/> concordo |
| <input type="checkbox"/> concordo totalmente | <input type="checkbox"/> concordo totalmente |

- 7 - Os fornecedores definem prazos de entrega de acordo com a necessidade do supermercado.

- | | |
|--|--|
| Antes da entrada na rede | Após a entrada na rede |
| <input type="checkbox"/> discordo totalmente | <input type="checkbox"/> discordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> discordo | <input type="checkbox"/> discordo |
| <input type="checkbox"/> nem concordo nem discordo | <input type="checkbox"/> nem concordo nem discordo |
| <input type="checkbox"/> concordo | <input type="checkbox"/> concordo |
| <input type="checkbox"/> concordo totalmente | <input type="checkbox"/> concordo totalmente |

- 8 - Os produtos são entregues dentro do especificado nos pedidos e com validade em dia.

- | | |
|--|--|
| Antes da entrada na rede | Após a entrada na rede |
| <input type="checkbox"/> discordo totalmente | <input type="checkbox"/> discordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> discordo | <input type="checkbox"/> discordo |
| <input type="checkbox"/> nem concordo nem discordo | <input type="checkbox"/> nem concordo nem discordo |
| <input type="checkbox"/> concordo | <input type="checkbox"/> concordo |
| <input type="checkbox"/> concordo totalmente | <input type="checkbox"/> concordo totalmente |

- 9 - Produtos defeituosos são trocados ou repostos rapidamente.

- | | |
|--|--|
| Antes da entrada na rede | Após a entrada na rede |
| <input type="checkbox"/> discordo totalmente | <input type="checkbox"/> discordo totalmente |
| <input type="checkbox"/> discordo | <input type="checkbox"/> discordo |
| <input type="checkbox"/> nem concordo nem discordo | <input type="checkbox"/> nem concordo nem discordo |
| <input type="checkbox"/> concordo | <input type="checkbox"/> concordo |
| <input type="checkbox"/> concordo totalmente | <input type="checkbox"/> concordo totalmente |

Tamanho

Responda as perguntas:

- 10 - Qual o número de empregados no supermercado?

Antes da entrada na rede

Após a entrada na rede

- 11 - Qual o número de checkout's (caixas) no supermercado?

Antes da entrada na rede

Após a entrada na rede

- 12 - Qual o tamanho da área de vendas do supermercado? (em metros quadrados)

Antes da entrada na rede

Após a entrada na rede

- 13 - Qual o ativo total do supermercado (O patrimônio do supermercado)?

Antes da entrada na rede

Após a entrada na rede

- 14 - Há diminuição nos preços dos produtos devido o volume de compras.

Antes da entrada na rede

Após a entrada na rede

() discordo totalmente

() discordo totalmente

() discordo

() discordo

() nem concordo nem discordo

() nem concordo nem discordo

() concordo

() concordo

() concordo totalmente

() concordo totalmente

- 15 - É possível obter preços compatíveis com concorrentes, até mesmo de maior tamanho, devido o volume de compras.

Antes da entrada na rede

Após a entrada na rede

() discordo totalmente

() discordo totalmente

() discordo

() discordo

() nem concordo nem discordo

() nem concordo nem discordo

() concordo

() concordo

() concordo totalmente

() concordo totalmente

- 16 - É possível obter melhores formas de pagamento devido a quantidade negociada.

Antes da entrada na rede

Após a entrada na rede

() discordo totalmente

() discordo totalmente

() discordo

() discordo

() nem concordo nem discordo

() nem concordo nem discordo

() concordo

() concordo

() concordo totalmente

() concordo totalmente

APÊNDICE C – DIFERENÇA ENTRE ANTES E APÓS A ADESÃO À REDE

Questões	1			2			3			4		
	Antes	Após	Δ	Antes	Após	Δ	Antes	Após	Δ	Antes	Após	Δ
1	2	4	2	4	2	(2)	4	4	-	4	2	(2)
2	1	4	3	4	2	(2)	4	4	-	4	2	(2)
3	1	1	-	3	5	2	3	5	2	3	3	-
4	4	4	-	2	4	2	4	5	1	4	2	(2)
5	3	4	1	4	4	-	4	5	1	4	2	(2)
6	5	5	-	4	4	-	4	5	1	4	4	-
7	4	5	1	4	4	-	4	4	-	5	4	(1)
8	4	5	1	4	4	-	4	4	-	3	4	1
9	4	5	1	4	5	1	2	2	-	5	4	(1)
10	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	2	-
11	5	5	-	5	5	-	5	5	-	4	4	-
12	4	4	-	3	4	1	4	4	-	4	4	-
13	2	2	-	2	4	2	4	5	1	3	3	-
14	5	5	-	4	4	-	4	4	-	2	5	3
15	3	4	1	4	4	-	4	4	-	4	2	(2)
16	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	2	-
17	4	4	-	4	5	1	4	5	1	5	2	(3)
18	1	5	4	1	5	4	1	5	4	1	5	4
19	1	5	4	1	4	3	1	5	4	2	3	1
20	2	4	2	4	4	-	2	4	2	3	3	-
21	3	4	1	3	4	1	3	4	1	3	2	(1)
22	1	5	4	2	4	2	2	4	2	2	2	-
23	3	4	1	1	5	4	5	5	-	3	3	-
24	1	5	4	2	4	2	2	4	2	2	2	-
25	3	5	2	3	5	2	4	5	1	2	2	-
26	2	2	-	2	4	2	2	4	2	4	5	1
27	2	5	3	2	5	3	1	5	4	1	5	4
28	2	4	2	2	4	2	2	4	2	3	4	1
29	2	4	2	2	4	2	2	4	2	4	2	(2)
30	2	4	2	2	4	2	2	4	2	3	4	1
Total			45			38			39			(2)
Média			1,50			1,27			1,30			(0,07)
Desvio Padrão			1,358			1,461			1,24			1,680

5			6			7			8			9		
Antes	Após	Δ												
3	4	1	2	3	1	2	4	2	4	4	-	4	1	(3)
3	4	1	2	3	1	2	4	2	4	4	-	4	1	(3)
3	3	-	3	3	-	4	4	-	4	4	-	3	3	-
4	4	-	4	2	(2)	2	2	-	2	2	-	1	1	-
3	3	-	4	4	-	3	2	(1)	4	4	-	4	4	-
2	2	-	2	2	-	2	2	-	2	2	-	2	2	-
4	2	(2)	2	2	-	2	2	-	2	2	-	2	2	-
4	4	-	4	3	(1)	3	4	1	2	2	-	2	2	-
4	4	-	4	5	1	3	4	1	2	2	-	4	4	-
2	2	-	2	3	1	2	2	-	3	4	1	2	2	-
4	4	-	4	4	-	2	2	-	4	4	-	4	2	(2)
3	4	1	3	3	-	2	2	-	2	2	-	2	2	-
3	3	-	3	3	-	2	2	-	3	3	-	4	3	(1)
3	4	1	3	3	-	2	2	-	2	2	-	2	2	-
4	3	(1)	4	3	(1)	2	3	1	4	4	-	3	2	(1)
2	2	-	3	3	-	2	2	-	4	4	-	2	2	-
4	3	(1)	4	2	(2)	2	2	-	5	3	(2)	2	2	-
1	5	4	2	5	3	1	5	4	1	5	4	3	3	-
4	1	(3)	2	1	(1)	1	1	-	4	4	-	4	2	(2)
3	2	(1)	3	3	-	2	2	-	4	4	-	2	2	-
3	3	-	3	2	(1)	3	2	(1)	3	3	-	3	2	(1)
4	4	-	2	2	-	4	4	-	2	2	-	2	2	-
4	4	-	4	4	-	4	3	(1)	3	3	-	2	1	(1)
4	4	-	2	2	-	4	4	-	2	2	-	2	2	-
2	4	2	2	4	2	1	4	3	3	4	1	4	4	-
3	2	(1)	2	4	2	3	3	-	4	4	-	2	4	2
3	5	2	4	4	-	2	5	3	4	4	-	2	3	1
4	4	-	2	3	1	2	3	1	4	4	-	2	2	-
4	4	-	2	2	-	2	2	-	2	2	-	4	4	-
3	4	1	2	3	1	2	3	1	2	4	2	2	3	1
		4			5			16			6			(10)
		0,13			0,17			0,53			0,20			(0,33)
		1,252			1,085			1,196			0,925			1,061

10			11			12			13			14			15		
Antes	Após	Δ	Antes	Após	Δ	Antes	Após	Δ	Antes	Após	Δ	Antes	Após	Δ	Antes	Após	Δ
25	37	12	4	6	2	700	700	-	2	5	3	2	5	3	2	5	3
5	11	6	2	2	-	300	300	-	2	5	3	2	5	3	2	5	3
14	50	36	2	8	6	350	1200	850	3	5	2	3	5	2	3	3	-
30	40	10	2	5	3	300	520	220	4	4	-	4	4	-	4	4	-
30	55	25	3	7	4	400	1100	700	2	4	2	2	5	3	2	2	-
28	31	3	5	6	1	300	600	300	4	4	-	4	5	1	4	5	1
14	28	14	1	3	2	220	300	80	5	4	(1)	5	4	(1)	4	5	1
21	21	-	5	5	-	350	450	100	2	3	1	2	4	2	3	4	1
5	43	38	2	7	5	100	700	600	4	4	-	2	2	-	4	5	1
10	15	5	2	3	1	375	400	25	2	3	1	2	4	2	2	2	-
39	52	13	4	7	3	1000	1000	-	4	5	1	5	5	-	5	5	-
12	19	7	3	3	-	540	540	-	4	4	-	4	4	-	4	4	-
30	42	12	5	7	2	500	700	200	4	4	-	2	3	1	2	4	2
40	45	5	5	8	3	600	850	250	3	4	1	3	4	1	2	4	2
30	47	17	5	10	5	1000	7000	6.000	2	4	2	3	5	2	3	3	-
15	43	28	3	6	3	300	480	180	2	3	1	3	4	1	2	2	-
30	38	8	5	6	1	500	600	100	3	5	2	2	5	3	3	3	-
220	220	-	30	30	-	3000	3000	-	1	5	4	1	5	4	3	5	2
35	40	5	5	7	2	500	700	200	2	5	3	2	5	3	5	1	(4)
230	270	40	10	13	3	1500	1200	(300)	2	4	2	2	4	2	2	4	2
280	301	21	11	11	-	1500	1500	-	3	4	1	2	4	2	2	3	1
220	250	30	22	30	8	2400	3000	600	2	4	2	2	2	-	2	4	2
230	300	70	23	31	8	2400	2950	550	4	4	-	2	3	1	5	5	-
13	13	-	4	4	-	400	400	-	2	4	2	2	2	-	2	4	2
18	45	27	3	6	3	150	200	50	3	4	1	2	5	3	4	5	1
20	150	130	5	32	27	150	2500	2.350	2	4	2	2	4	2	2	4	2
15	19	4	3	5	2	250	350	100	2	5	3	2	5	3	1	5	4
21	25	4	4	7	3	420	550	130	3	5	2	3	4	1	3	4	1
32	45	13	5	8	3	450	750	300	2	4	2	2	4	2	2	4	2
10	16	6	2	6	4	120	300	180	2	4	2	2	5	3	2	4	2
1722	2311	589	185	289	104	21075	34840	13.765			44			49			31
		19,63			3,47			458,83			1,47			1,63			1,03
		25,98			4,946			1145,06			1,167			1,273			1,450

APÊNDICE D – TESTE T PARA H0 E H1

Questão 1	
Data	
Null Hypothesis $\mu=$	0
Level of Significance	0,05
Sample Size	30
Sample Mean	1,482758621
Sample Standard Deviation	1,378940837
Intermediate Calculations	
Standard Error of the Mean	0,251759001
Degrees of Freedom	29
t Test Statistic	5,889595275
Two-Tailed Test	
Lower Critical Value	-
Upper Critical Value	2,045229611
p-Value	2,15718E-06
Reject the null hypothesis	

Questão 2	
Data	
Null Hypothesis $\mu=$	0
Level of Significance	0,05
Sample Size	30
Sample Mean	1,379310345
Sample Standard Deviation	1,347319909
Intermediate Calculations	
Standard Error of the Mean	0,245985835
Degrees of Freedom	29
t Test Statistic	5,607275487
Two-Tailed Test	
Lower Critical Value	-
Upper Critical Value	2,045229611
p-Value	4,70102E-06
Reject the null hypothesis	

Questão 3	
Data	
Null Hypothesis $\mu=$	0
Level of Significance	0,05
Sample Size	30
Sample Mean	1,3
Sample Standard Deviation	1,235955585
Intermediate Calculations	
Standard Error of the Mean	0,225653585
Degrees of Freedom	29
t Test Statistic	5,761042983
Two-Tailed Test	
Lower Critical Value	-
Upper Critical Value	2,045229611
p-Value	3,07392E-06
Reject the null hypothesis	

Questão 4	
Data	
Null Hypothesis $\mu=$	0
Level of Significance	0,05
Sample Size	30
Sample Mean	-
Sample Standard Deviation	0,066666667
Sample Standard Deviation	1,680175141
Intermediate Calculations	
Standard Error of the Mean	0,306756608
Degrees of Freedom	29
t Test Statistic	-
t Test Statistic	0,217327565
Two-Tailed Test	
Lower Critical Value	-
Upper Critical Value	2,045229611
p-Value	0,829474901
Do not reject the null hypothesis	

Questão 5	
Data	
Null Hypothesis $\mu=$	0
Level of Significance	0,05
Sample Size	30
Sample Mean	0,103448276
Sample Standard Deviation	1,263352331
Intermediate Calculations	
Standard Error of the Mean	0,230655523
Degrees of Freedom	29
t Test Statistic	0,448496851
Two-Tailed Test	
Lower Critical Value	2,045229611
Upper Critical Value	2,045229611
p-Value	0,657127928
Do not reject the null hypothesis	

Questão 6	
Data	
Null Hypothesis $\mu=$	0
Level of Significance	0,05
Sample Size	30
Sample Mean	0,166666667
Sample Standard Deviation	1,085431214
Intermediate Calculations	
Standard Error of the Mean	0,19817172
Degrees of Freedom	29
t Test Statistic	0,841021446
Two-Tailed Test	
Lower Critical Value	2,045229611
Upper Critical Value	2,045229611
p-Value	0,407217391
Do not reject the null hypothesis	

Questão 7	
Data	
Null Hypothesis $\mu=$	0
Level of Significance	0,05
Sample Size	30
Sample Mean	0,533333333
Sample Standard Deviation	1,195778013
Intermediate Calculations	
Standard Error of the Mean	0,218318197
Degrees of Freedom	29
t Test Statistic	2,442917448
Two-Tailed Test	
Lower Critical Value	2,045229611
Upper Critical Value	2,045229611
p-Value	0,02089449
Reject the null hypothesis	

Questão 8	
Data	
Null Hypothesis $\mu=$	0
Level of Significance	0,05
Sample Size	30
Sample Mean	0,2
Sample Standard Deviation	0,924755326
Intermediate Calculations	
Standard Error of the Mean	0,168836451
Degrees of Freedom	29
t Test Statistic	1,184578324
Two-Tailed Test	
Lower Critical Value	2,045229611
Upper Critical Value	2,045229611
p-Value	0,245801987
Do not reject the null hypothesis	

Questão 9	
Data	
Null Hypothesis $\mu=$	0
Level of Significance	0,05
Sample Size	30
Sample Mean	0,333333333
Sample Standard Deviation	1,061337261
Intermediate Calculations	
Standard Error of the Mean	0,193772786
Degrees of Freedom	29
t Test Statistic	1,720227797
Two-Tailed Test	
Lower Critical Value	2,045229611
Upper Critical Value	2,045229611
p-Value	0,096047012
Do not reject the null hypothesis	

Questão 10	
Data	
Null Hypothesis $\mu=$	0
Level of Significance	0,05
Sample Size	30
Sample Mean	19,63333333
Sample Standard Deviation	25,97543048
Intermediate Calculations	
Standard Error of the Mean	4,742443071
Degrees of Freedom	29
t Test Statistic	4,139919666
Two-Tailed Test	
Lower Critical Value	2,045229611
Upper Critical Value	2,045229611
p-Value	0,000273266
Reject the null hypothesis	

Questão 11	
Data	
Null Hypothesis $\mu=$	0
Level of Significance	0,05
Sample Size	30
Sample Mean	3,466666667
Sample Standard Deviation	4,946146765
Intermediate Calculations	
Standard Error of the Mean	0,903038719
Degrees of Freedom	29
t Test Statistic	3,838890399
Two-Tailed Test	
Lower Critical Value	2,045229611
Upper Critical Value	2,045229611
p-Value	0,000618493
Reject the null hypothesis	

Questão 12	
Data	
Null Hypothesis $\mu=$	0
Level of Significance	0,05
Sample Size	30
Sample Mean	458,8333333
Sample Standard Deviation	1145,061121
Intermediate Calculations	
Standard Error of the Mean	209,0586019
Degrees of Freedom	29
t Test Statistic	2,194759408
Two-Tailed Test	
Lower Critical Value	2,045229611
Upper Critical Value	2,045229611
p-Value	0,036338204
Reject the null hypothesis	

Questão 13	
Data	
Null Hypothesis $\mu=$	0
Level of Significance	0,05
Sample Size	30
Sample Mean	1,466666667
Sample Standard Deviation	1,166584562
Intermediate Calculations	
Standard Error of the Mean	0,212988227
Degrees of Freedom	29
t Test Statistic	6,886139624
Two-Tailed Test	
Lower Critical Value	-
Upper Critical Value	2,045229611
p-Value	1,44802E-07
Reject the null hypothesis	

Questão 14	
Data	
Null Hypothesis $\mu=$	0
Level of Significance	0,05
Sample Size	30
Sample Mean	1,633333333
Sample Standard Deviation	1,272611579
Intermediate Calculations	
Standard Error of the Mean	0,232346023
Degrees of Freedom	29
t Test Statistic	7,029745176
Two-Tailed Test	
Lower Critical Value	-
Upper Critical Value	2,045229611
p-Value	9,8895E-08
Reject the null hypothesis	

Questão 15	
Data	
Null Hypothesis $\mu=$	0
Level of Significance	0,05
Sample Size	30
Sample Mean	1,033333333
Sample Standard Deviation	1,449930636
Intermediate Calculations	
Standard Error of the Mean	0,264719905
Degrees of Freedom	29
t Test Statistic	3,903496911
Two-Tailed Test	
Lower Critical Value	-
Upper Critical Value	2,045229611
p-Value	0,000519589
Reject the null hypothesis	