

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL NA ASSOCIAÇÃO  
LONDRINENSE DE EMPRESÁRIOS SUPERMERCADISTAS / ALES E  
NO APL TÊXTIL DE GOIOERÊ - UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA  
TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO**

**EDUARDO BOTTI ABBADE**

**CURITIBA**

**2005**

**EDUARDO BOTTI ABBADE**

**COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL NA ASSOCIAÇÃO  
LONDRINENSE DE EMPRESÁRIOS SUPERMERCADISTAS / ALES E  
NO APL TÊXTIL DE GOIOERÊ - UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA  
TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO**

**Comissão Examinadora**

**Prof. Dr. Sergio Bulgacov**

Orientador

Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal do Paraná

**Profa. Dra. Rivanda Meira Teixeira**

Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal do Paraná

**Prof. Dr. Fernando Antônio Prado Gimenez**

Programa de Pós-Graduação em Administração - UNICENP

**Curitiba, agosto de 2005**

**EDUARDO BOTTI ABBADE**

**COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL NA ASSOCIAÇÃO  
LONDRINENSE DE EMPRESÁRIOS SUPERMERCADISTAS / ALES  
E NO APL TÊXTIL DE GOIOERÊ - UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA  
DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO**

**Dissertação apresentada como  
requisito parcial para a obtenção do  
grau de Mestre em Administração,  
Curso de Mestrado em  
Administração, Setor de Ciências  
Sociais e Aplicadas, Universidade  
Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov**

**CURITIBA**

**2005**

**Aos meus pais, que apoiaram em todos os momentos de minha vida e me proporcionaram as melhores oportunidades para o meu crescimento, tanto pessoal quanto profissional.**

## AGRADECIMENTOS

Ao Professor Dr. Sergio Bulgacov pela dedicação desempenhada no acompanhamento da realização deste trabalho. Agradeço pela sua orientação nos momentos de dúvidas e pelo apoio nas horas difíceis.

Aos meus pais pelo incentivo, apoio e confiança que depositaram em mim neste período. Por terem sempre me proporcionado o melhor sem nunca duvidarem.

Á minha irmã de por vários momentos esteve do meu lado sempre com conselhos que me faziam querer prosseguir nos momentos de dúvida.

Á minha tia Maria Regina Vianna Botti e á minha avó Maria de Lourdes Vianna Botti pela confiança e por todo auxílio que me deram, não apenas para a realização deste trabalho, mas durante toda minha vida.

Aos meus amigos que me ajudaram muito durante todo este período e durante toda minha vida. Um agradecimento especialíssimo à minha grande amiga Júlia pelo sofá cativo, pelo apoio e horas de descontração extremamente necessárias.

Um agradecimento especial á Universidade Federal do Paraná por ter me oportunizado realizar o Curso de Mestrado em Administração e á Instituição CAPES pelo auxílio financeiro disponibilizado durante o período do curso.

Agradeço também aos empresários do setor têxtil do município de Goioerê e aos supermercadistas pertencentes á Rede ALES que, através de suas participações tornaram possível a obtenção dos dados para o desenvolvimento do presente estudo.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	<b>VI</b>
<b>INDICE DE QUADROS</b> .....	<b>VII</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>IX</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>X</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>XI</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1. Formulação do Problema de Pesquisa</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2. Objetivos de Pesquisa</b> .....	<b>16</b>
<b>1.3. Justificativa Teórica e Prática</b> .....	<b>17</b>
<b>1.4. Estrutura da Dissertação</b> .....	<b>18</b>
<b>2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1. Cooperação Interorganizacional</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2. Arranjos Produtivos Locais</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3. Teoria dos Custos de Transação</b> .....	<b>33</b>
2.3.1. Estruturas de Governança .....	<b>38</b>
2.3.2. Racionalidade Limitada.....	<b>42</b>
2.3.3. Oportunismo .....	<b>44</b>
2.3.4. Frequência.....	<b>47</b>
2.3.5. Incerteza .....	<b>48</b>
2.3.6. Especificidade dos Ativos.....	<b>49</b>
2.3.7. Aplicação dos aspectos transacionais ao estudo realizado. ....	<b>51</b>
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>53</b>
<b>3.1. Especificação do Problema</b> .....	<b>53</b>
3.1.1. Perguntas de pesquisa.....	<b>53</b>
3.1.2. Apresentação das Variáveis .....	<b>54</b>
3.1.3. Definição das Categorias Analíticas.....	<b>54</b>
3.1.4. Definição de outros termos relevantes para a pesquisa.....	<b>57</b>
<b>3.2. Definição e “Design” da Pesquisa</b> .....	<b>58</b>

3.2.1.	Delineamento da Pesquisa .....	58
3.2.2.	População e Amostra .....	60
3.2.3.	Dados: Coleta e Tratamento .....	60
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISE DA REDE ALES.....</b>	<b>63</b>
4.1.	<i>Caracterização da Rede ALES.....</i>	66
4.2.	<i>Objetivos Organizacionais de cada associado .....</i>	74
4.3.	<i>Expectativas dos associados .....</i>	78
4.4.	<i>Comprometimento dos associados.....</i>	79
4.5.	<i>Grau de oportunidade dos associados e incidentes principais.....</i>	86
4.6.	<i>Nível de Risco de Oportunismo e Custo de Transação entre os associados da Rede ALES.....</i>	95
4.6.1.	<i>Frequência.....</i>	96
4.6.2.	<i>Especificidade dos Ativos.....</i>	97
4.6.3.	<i>Incerteza.....</i>	98
4.6.4.	<i>Racionalidade Limitada.....</i>	99
4.6.5.	<i>Oportunismo.....</i>	100
<b>5.</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISE DO APL TÊXTIL DE GOIOERÊ .....</b>	<b>101</b>
5.1.	<i>Caracterização do APL Têxtil de Goioerê.....</i>	101
5.2.	<i>Organizações Pesquisadas .....</i>	104
5.3.	<i>Expectativas e comprometimento das empresas do setor têxtil .....</i>	111
5.4.	<i>Risco de Oportunismo e Custos de Transação .....</i>	113
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÕES E SUGESTÕES .....</b>	<b>115</b>
6.1.	<i>Síntese dos resultados relacionados aos objetivos específicos.....</i>	115
6.2.	<i>Conclusões .....</i>	117
6.3.	<i>Limitações do estudo .....</i>	119
6.4.	<i>Sugestões e contribuições para estudos futuros .....</i>	120
<b>7.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>122</b>
	<b>APÊNDICE I - CONSTITUIÇÃO DA REDE ALES.....</b>	<b>128</b>
	<b>APÊNDICE II - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA .....</b>	<b>140</b>
	<b>APÊNDICE III - QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>143</b>

## **LISTA DE SIGLAS**

ALES - Associação Londrinense de Empresários Supermercadistas.

APL - Arranjo Produtivo Local.

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

COAGEL - Cooperativa Agropecuária Goioerê Ltda.

NEI - Nova Economia Institucional.

PMEs - Pequenas e Médias Empresas.

SEBRAE - Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa.

TCT - Teoria dos Custos de Transação.

## INDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Tipologia de <i>Clusters</i> .....	30
Quadro 2 - Determinantes para o processo de contratação.....	36
Quadro 3 - Relação entre as mais eficientes formas de governança e aspectos das transações.....	39
Quadro 4 - Relação entre estruturas de governança, confiança e risco.....	40
Quadro 5 - Classificação das variáveis do questionário.....	63
Quadro 6 - Número de estabelecimentos de cada associado.....	66
Quadro 7 - Número de estabelecimentos por município.....	68
Quadro 8 - Variáveis "NÚMERO DE LOJAS ANTES DA ALES", "NÚMERO DE LOJAS DEPOIS DA ALES", "NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS ANTES DA ALES" e "NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DEPOIS DA ALES".....	73
Quadro 9 - Variáveis "TEMPO NO SETOR SUPERMERCADISTA", "TEMPO NA ALES", "FUNDADOR DA ALES" e "LAÇOS PESSOAIS COM ASSOCIADOS".....	74
Quadro 10 - Variáveis "INTERESSES COMUNS", "AUMENTO DA COMPETITIVIDADE", "BENEFÍCIOS PARA OS ASSOCIADOS" e "FUNÇÃO DA ALES".....	77
Quadro 11 - Variáveis "AUMENTO DA COMPETITIVIDADE", "BENEFÍCIOS PARA OS ASSOCIADOS" e "EXPECTATIVAS DOS ASSOCIADOS".....	79
Quadro 12 - Variáveis "LOGOTIPO DA ALES", "PRODUTOS ALES NAS GÔNDOLAS" e "PADRONIZAÇÃO DAS FACHADAS".....	81
Quadro 13 - Variáveis "INTERESSES COLETIVOS", "INVESTIMENTO DOS ASSOCIADOS" e "AMBIENTE DA ALES".....	82
Quadro 14 - Variáveis "INFORMAÇÕES DAS REUNIÕES" E "SUCESSO DA ALES RELACIONADO AO INDIVIDUAL".....	84
Quadro 15 - Variáveis "POSTURA NA TROCA DE INFORMAÇÕES" e "DESEJO DE INDEPENDÊNCIA DOS ASSOCIADOS".....	85
Quadro 16 - Variáveis "EMISSÃO DE TABLÓIDE PRÓPRIO", "INTERESSES COLETIVOS" e "INVESTIMENTO DOS ASSOCIADOS".....	88
Quadro 17 - Variáveis "CREDIBILIDADE COMO FATOR DE RISCO", "CONTROLE DOS ASSOCIADOS" e "BUSCA DE INFORMAÇÕES".....	90

Quadro 18 - Variáveis "EVENTOS OPORTUNISTAS PASSADOS", "CRITÉRIOS REGULAMENTADORES" e "MONITORAMENTO EXISTENTE".....	91
Quadro 19 - Variáveis "POSTURA NA TROCA DE INFORMAÇÕES", "NORMAS E REGRAS" e "DESEJO DE INDEPENDÊNCIA DOS ASSOCIADOS".....	92
Quadro 20 - Justificativas para a resposta "Não" na variável "DESEJO DE INDEPENDÊNCIA DOS ASSOCIADOS".....	93
Quadro 21 - Justificativa para a resposta "Sim" na variável "DESEJO DE INDEPENDÊNCIA DOS ASSOCIADOS".....	94
Quadro 22 - Síntese relacionada aos objetivos específicos.....	116

**INDICE DE FIGURAS**

Figura 1 - Função da utilidade em uma relação de cooperação.....	24
Figura 2 - Processo simplificado do ciclo de cooperação.....	25
Figura 3 - Esquema dos três níveis de Williamson.....	37
Figura 4 - Especificidade de Ativos e Estruturas de Governança.....	42
Figura 5 - Gráfico de probabilidade de oportunismo e especificidade de ativos.....	46
Figura 6 - Planejamento da estrutura do APL Têxtil de Goioerê.....	103

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal a identificação e a descrição dos Custos de Transação existentes nas relações interorganizacionais da Rede Ales - Associação Londrinense de Empresários Supermercadistas - e do APL Têxtil de Goioerê que se encontra em processo de formação. Foram observadas as características gerais de cada caso. Também se buscou verificar as expectativas e comprometimentos dos atores envolvidos, assim como os eventos oportunistas passados e os mecanismos de controle e monitoramento das transações adotados. A Teoria dos Custos de Transação orientou toda a investigação sendo o centro deste estudo. A partir desta teoria buscou-se verificar empiricamente, de acordo com os pressupostos da mesma, qual o risco de oportunismo existente nos casos, qual o mecanismo de controle ou estrutura de governança adotados e se estes mecanismos são os mais indicados para os casos estudados. Como métodos e procedimentos de pesquisa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas em ambos os casos. No caso da Rede ALES foram realizadas 5 entrevistas semi-estruturadas com determinados associados. No caso do APL Têxtil de Goioerê foram realizadas 9 entrevistas semi-estruturadas com empresários do setor localizados no município de Goioerê. Além disso, no caso da Rede ALES ainda foi aplicado questionário com amostragem por adesão onde foi obtido retorno de 10 questionários de um total de 30 enviados. A pesquisa caracteriza-se como sendo um estudo não-comparativo de multi-caso, qualitativo descritivo. Os principais resultados na Rede ALES foram a constatação de que o risco de oportunismo futuro é baixo mesmo tendo havido poucos eventos considerados oportunistas no passado e sua estrutura de governança está adequada para controlar e monitorar os seus custos de transação *ex-post*. Já no caso do APL Têxtil de Goioerê, os principais resultados obtidos foram de que o APL encontra-se em dificuldades de formação devido à falta de credibilidade do agente envolvido no processo, existem custos de transação *ex-ante* relativamente altos e que faz com que seja necessário a adoção de uma estrutura de governança mais complexa do que a atual. A título de sugestão, propõe-se estudos futuros relacionados a Teoria dos Custos de Transação, observa-se a possível necessidade de uma revisão dos conceitos de APL utilizados no Brasil e a relevância de uma pesquisa de viabilidade econômica para o caso do APL Têxtil de Goioerê.

**Palavras-chave:** Cooperação interorganizacional; custos de transação; oportunismo; arranjos produtivos locais; estruturas de governança.

## ABSTRACT

This study aimed basically to identify and describe the Transaction Costs found in the inter-organizational relations of ALES Network – “Associação Londrinense de Empresários Supermercadistas” – as well as the ones of Goioerê APL Textile, which is still in process of development. With this in mind, the general features of each case were analyzed. Besides, the expectations and commitments of this study participants were considered as well as the previous opportunistic events and the mechanisms adopted for controlling and monitoring such transactions. It also seems important to mention that the Transaction Costs Theory guided all this investigation, thus being it the core of the present study. Based on such a theory, particularly on its presuppositions, three issues were empirically observed: the risk of opportunism existing in those cases, the controlling mechanism or the governance structure adopted and whether those mechanisms are the most appropriate ones to the cases analyzed. In both cases, semi-structured interviews were applied as researching methods and procedures. Concerning ALES network, five semi-structured interviews were carried out among some of its associate members. Concerning Goioerê APL Textile, nine semi-structured interviews were carried out among managers of a sector located in Goioerê borough. In addition, particularly in the case of ALES network, a cross-section questionnaire was applied, being only ten obtained from the thirty ones proposed. This research is characterized as a non-comparative study of multi, qualitative and quantitative and descriptive case. The main results found in ALES network were that the risks of future opportunism are low, although there were some few events considered opportunistic in the past, and its governance structure is adequate to control and monitor its ex-post transaction costs. However, in the case of Goioerê APL Textile, the main results obtained were that APL creation has been complex due to the lack of credibility with regard to the agent involved in the process, the ex-ante transaction costs are relatively high, then being necessary to adopt a more complex governance structure if compared to the present one. As a suggestion, we propose future studies concerning the Transaction Costs Theory; being probably necessary a review of APL concepts as used in Brazil and an economic feasibility research on Goioerê APL Textile as well.

**Keywords:** Inter-organizational cooperation; transaction costs; opportunism; local productive arrangements; governance structures.

## 1. INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas (PMEs) vêm atuando em ambiente de constante aumento da competitividade organizacional. Atualmente, essas pequenas e médias empresas precisam estar prontas para competir com organizações de grande porte, como multinacionais, localizadas em qualquer parte do mundo. Esta condição faz com que seja necessário mudar a postura estratégica para se obter um aumento de competitividade.

Uma postura que vem sendo adotada por essas PMEs é a formação de arranjos produtivos locais (APLs). A partir dessa formação, PMEs cooperam entre si para obter vantagens competitivas frente ao mercado turbulento e altamente competitivo. Os arranjos produtivos primam pela cooperação entre os agentes envolvidos de forma a possibilitar ganho de competências por meio de processos inovativos e transferência de conhecimentos e responsabilidades. Isso também possibilita escolhas para as organizações onde estas podem concentrar suas atividades em competências centrais (*core competences*) tornando-se especializadas nas tarefas que desempenham. Assim, parte-se do pressuposto de que a estrutura de cooperação de um APL aumenta a competitividade das organizações envolvidas. Entretanto, por meio da Teoria dos Custos de Transação buscar-se-á verificar, principalmente, de que forma o risco de oportunismo afeta essas relações de cooperação e, com isso, afeta a competitividade do APL em questão.

O estudo foi realizado na Rede ALES - Associação Londrinense de Estabelecimentos Supermercadistas - localizada no município de Londrina e no APL

Têxtil localizado no município de Goioerê, ambos no estado do Paraná. A primeira pode ser definida como sendo um APL já que são pequenas e médias empresas localizadas em um mesmo território próximo e que estabeleceram uma relação de cooperação para aumentar a competitividade coletiva. A segunda é um APL em formação onde alguns estudos de viabilidade estão sendo realizados. Segundo Lastres e Cassiolato (2003, p. 3-4):

Arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras organizações públicas e privadas voltadas à formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

No primeiro caso estudado, ou seja, a Rede ALES, trata-se de um grupo de supermercadistas que, primeiramente se uniram para realizar compras em conjunto para, assim, obterem preços melhores com os fornecedores. Com o desenvolvimento da Rede outras atividades também foram sendo desenvolvidas pelo grupo com o intuito de melhorar o desempenho de seus participantes. Contudo, o fato de serem pequenas e médias empresas próximas umas das outras, unidas por um objetivo comum e que fazem parte de um mesmo ramo de atividades - supermercadista - caracteriza um APL.

Já o segundo caso estudado - o caso do APL Têxtil de Goioerê - trata-se de um estudo descritivo explicativo onde se tentou identificar a situação das empresas no que diz respeito à estrutura de cooperação para o possível desenvolvimento de um Arranjo Produtivo Local. Nesta região encontra-se toda a cadeia produtiva do algodão desde o plantio até a confecção.

A base de análise de ambos estudos, ou seja, a Teoria dos Custos de Transação (TCT), vem sendo abordada como o centro da Nova Economia Institucional (NEI). A NEI tem como foco a regulamentação econômica, ou seja, impor as regras do jogo (FARINA, 1997). Segundo Joskow (1995) a NEI é considerada como uma extensão da Moderna Organização Industrial, contribuindo com uma descrição mais detalhada do ambiente institucional assim como das variáveis transacionais, que além de caracterizar a organização das firmas e do mercado, incorpora efeitos retroalimentadores assim como as interações entre o ambiente institucional e as estruturas, o comportamento e o desempenho das organizações. Os dois níveis analíticos fortemente explorados são o ambiente institucional e as estruturas de governança. No caso do presente estudo, o foco será no nível individual proposto por Williamson (1985) já que o aspecto chave a ser pesquisado é o risco de comportamento oportunístico por parte dos agentes de um APL. Nas palavras de Groenewegen (1996, p. 1) "*transaction cost economics (TCE) has positioned itself in the center of the economics of organization*".

Sendo considerada, portanto, relevante para o estudo das relações de cooperação, a Teoria dos Custos de Transação, ainda pode ser consideravelmente pouco explorada. O comportamento dos agentes, analisando sob as principais perspectivas da TCT - racionalidade limitada e oportunismo - têm grande importância para o sucesso de uma estrutura de cooperação, como a de um arranjo produtivo local.

Tendo em vista esse aumento de competitividade almejado pela formação de arranjos produtivos, cabe estudar até que ponto essas relações interorganizacionais existentes são confiáveis e seguras para todos os agentes. Nesse ponto é que entra os conceitos da Teoria dos Custos de Transação - com um foco especial no comportamento oportunístico dos agentes. A partir dos conceitos da TCT buscar-se-á estudar as relações interorganizacionais entre os agentes de um APL e de que forma as falhas contratuais, mecanismos de governança adotados e demais conceitos

relacionados à TCT pertinentes ao estudo influenciam nessas relações de cooperação entre os agentes envolvidos.

### **1.1. Formulação do Problema de Pesquisa**

O estabelecimento de cooperação interorganizacional na forma de APLs entre pequenas e médias empresas é motivado principalmente pela busca de aumento de competitividade e inserção em novos mercados - principalmente mercado externo. Entretanto, os custos de transação existentes nessa estrutura de cooperação - principalmente o risco de oportunismo - exigem que essas estruturas sejam planejadas e controladas de forma a estabelecer uma relação de confiança e segurança para os seus participantes. Os custos de transação podem ser considerados como o centro da Nova Economia Institucional sendo, dessa forma, relevante seu estudo para o entendimento das relações de cooperação interorganizacionais. Levando em consideração o fato de a Teoria dos Custos de Transação ser relativamente nova e pouco explorada, e extremamente válida para o estudo de estruturas de cooperação buscou-se analisar estas estruturas de duas formas diferentes de arranjos - O APL Têxtil de Goioerê e a Rede ALES - baseando-se nos pressupostos da Teoria dos Custos de Transação.

Assim, o problema de pesquisa do presente estudo é:

De que forma as ações cooperativas e oportunísticas afetam a relação de cooperação e os custos de transação dos participantes do APL têxtil de Goioerê e da REDE ALES?

## 1.2. Objetivos de Pesquisa

O objetivo geral deste estudo é verificar de que forma as ações cooperativas e oportunísticas afetam as relações de cooperação, assim como os custos de transação existentes entre as organizações participantes do APL Têxtil de Goioerê e da Rede ALES (também considerada como sendo um APL).

Os objetivos específicos são:

- Descrever as características da Rede ALES e do APL Têxtil de Goioerê.
- Identificar os objetivos organizacionais dos membros da Rede ALES e do APL Têxtil de Goioerê com relação à estrutura de cooperação.
- Identificar as expectativas das organizações no que se refere às relações interorganizacionais;
- Verificar o grau de comprometimento dos parceiros em relação à cooperação dos participantes da Rede ALES e do APL Têxtil de Goioerê.
- Identificar os incidentes de oportunismo que impactaram nas relações atuais interorganizacionais dos participantes da Rede ALES e do APL Têxtil de Goioerê.
- Identificar qual o nível do risco de oportunismo futuro existente nas relações interorganizacionais da Rede ALES e do APL Têxtil de Goioerê, assim como o controle de risco e o impacto das relações sobre os custos de transação.

### **1.3. Justificativa Teórica e Prática**

A partir deste estudo, espera-se contribuir para o campo teórico de forma a compreender a relação de cooperação entre organizações sob a perspectiva dos custos de transação. Dessa forma, busca-se ampliar o conhecimento científico referente aos custos de transação e aos APLs.

Outra justificativa teórica seria a de contribuir para o conhecimento científico existente a respeito das relações interorganizacionais e o seu impacto sobre os custos de transação. Tendo em vista que a TCT estuda a possibilidade de existência de comportamentos cooperativos e oportunistas, este estudo visa verificar até que ponto uma relação interorganizacionais podem ser benéficas e até que ponto elas podem se tornar negativa para o sucesso das organizações envolvidas.

A teoria existente sobre a TCT ainda é bastante frágil e necessita de contribuições empíricas, já que se trata de uma teoria que sofre de falhas metodológicas de estudo. Observa-se ainda a necessidade de estudos empíricos aplicados na realidade brasileira. Com isso, por meio deste estudo buscar-se-á contribuir para a Teoria dos Custos de Transação aplicando-a na realidade de um APL Têxtil e de uma Central de Compras, verificando a disposição dos custos dentro da estrutura de cooperação e a forma com que esses custos se apresentam dentro destas realidades específicas. Esta última contribuição teórica deve ser vista como uma possibilidade existente, mas não como o foco do estudo, já que o levantamento de dados necessários para se verificar a propagação dos Custos de Transação dentro da estrutura do APL talvez não seja viável.

A contribuição prática deste estudo é auxiliar o tomador de decisão no processo de elaboração e formação de estruturas cooperativas assim como auxiliar na elaboração contratual estratégica e na coordenação da estrutura cooperativa. A partir

disso, proporcionar uma decisão mais adequada aos seus interesses racionais tendo em vista as limitações de sua própria racionalidade.

Também, como justificativa prática, buscar-se-á contribuir para o desenvolvimento da Rede Ales e do APL Têxtil de Goioerê principalmente, já que este último está em fase inicial de estudo de viabilidade. Este estudo visa também auxiliar na estruturação deste APL que poderá contribuir significativamente para o desenvolvimento econômico da região. Pode-se observar que uma das justificativas para a formação de um APL é justamente a redução dos custos de transação a partir da adoção de uma estrutura de governança mais adequada a natureza das transações existentes. Então a justificativa prática é auxiliar tanto a Rede ALES quanto o APL Têxtil de Goioerê na sua adequação para a minimização dos custos de transações existentes.

#### **1.4. Estrutura da Dissertação**

O presente estudo foi organizado de forma a satisfazer os objetivos propostos e elucidar o problema de pesquisa já definido.

Primeiramente apresenta-se o tema de pesquisa, defini-se de forma clara o problema de pesquisa que será investigado, os objetivos e as justificativas teórica e prática do estudo.

Em um segundo momento, apresenta-se uma fundamentação teórico-empírica baseada em referenciais atualizados e relevantes ao estudo. Nesta seção aborda-se o conhecimento científico pertinente ao estudo sobre a formação de estruturas de cooperação interorganizacional - focando principalmente em APLs. São apresentados também um levantamento do conhecimento existente no que se refere à Teoria dos Custos de Transação e suas particularidades.

Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos que serão utilizados no decorrer do estudo. São definidos de forma clara as perguntas de pesquisa e o universo a ser pesquisado. Ainda destaca-se nesta seção a definição das categorias de análise e os procedimentos de coleta e tratamento dos dados.

Seqüencialmente, na quarta seção serão apresentados os dados observados na pesquisa, os resultados alcançados assim como as conclusões alcançadas com os estudos propostos. Buscar-se-á seguir uma linha lógica que atenda aos objetivos específicos do estudo assim como as perguntas de pesquisa. Primeiramente serão apresentados os resultados do estudo realizado na Rede ALES. Seqüencialmente serão apresentados os resultados obtidos no estudo realizado no APL Têxtil de Goioerê.

Por fim serão apresentadas as conclusões teóricas, as limitações do estudo e as possíveis sugestões e contribuições que o mesmo venha a ter para o campo científico assim como para o meio empresarial estudado buscando atender as justificativas teorias e práticas anteriormente defendidas.

## **2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA**

Com o objetivo de buscar uma melhor compreensão a respeito das relações de cooperação sob a forma de APLs e sobre a Teoria dos Custos de Transação, realizou-se um levantamento das principais teorias e contribuições nas áreas de relevância para o estudo. Basicamente neste capítulo apresenta-se um embasamento teórico sobre a Cooperação Interorganizacional, os Arranjos Produtivos Locais e a Teoria dos Custos de Transação. Para finalizar o capítulo será mostrado de que forma estes conceitos podem se relacionados.

### **2.1. Cooperação Interorganizacional**

Nas últimas décadas, o cenário mundial tem apresentado mudanças de ordem econômica e social que afetam o mercado e as indústrias de forma cada vez mais significativa. Há alguns anos, as organizações prezavam pela auto-suficiência buscando desenvolver todas as competências necessárias para os seus negócios valorizando ainda uma postura altamente competitiva. Na atual conjuntura mundial, onde se observa o avanço da globalização, a alta interdependência no setor econômico e o dinamismo dos mercados esta postura de alta competitividade já não proporciona os mesmos resultados de alguns anos atrás. Já não mais as organizações possuem acesso direto aos recursos necessários para o sucesso de seus negócios.

O termo cooperar significa agir junto, com um propósito comum (MYERSON, 1991, p. 370). Assim, uma relação interorganizacional de cooperação é onde

organizações optam por agirem juntas, em prol de um objetivo maior, unindo suas competências aumentando a eficiência. A partir desta postura cooperativa, o ator passa a se preocupar não apenas com a sua utilidade individual, mas sim com uma utilidade coletiva. Esta última é a que justifica o comportamento do grupo que age de forma cooperativa.

Para melhor ressaltar o conceito de cooperação interorganizacional serão abordados alguns conceitos relevantes de alianças estratégicas que abordam alguns aspectos da cooperação interorganizacional. É considerado bastante difícil conceituar alianças estratégicas por existir uma grande variedade de possíveis relações entre as organizações. Uma Aliança Estratégica pode ser do tipo *joint venture*, operações conjuntas, acordos de franquia/licenciamento, acordos conjuntos de fornecimento, P&D conjuntos, arranjos produtivos locais de pequenas e médias empresas - APLs de PMEs - que é o foco do estudo etc.

Segundo Yoshino e Rangan (1996, p. 5) uma aliança estratégica “é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nesta”. Este conceito apresenta uma idéia de benefício mútuo onde os participantes aumentam suas competências atuando de forma cooperativa. Outro conceito de Alianças Estratégicas é apresentado pelos autores Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 145) onde eles afirmam que “as alianças estratégicas são parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócios”. As alianças estratégicas podem ser formadas por organizações de diversos tamanhos e de setores diferentes aumentando, assim, a complexidade de sua conceituação.

Em uma relação de cooperação interorganizacional, os atores envolvidos diretamente no negócio são chamados de parceiros. Para Martinelli e Joyal (2004, p. 110) "ser parceiro significa compartilhar um interesse comum com um ou vários

atores, cada qual apresentando uma contribuição relativa às características que lhe são próprias". Isso significa que os atores percebem que suas iniciativas individuais não mais são suficientes para atingir as metas e objetivos almejados. Com isso propõe-se uma complementaridade de tarefas onde cada ator contribui de alguma forma com aquilo que possui de valor. A partir do momento que existe um interesse comum compartilhado entre os atores, estabelece-se uma relação sinérgica para que este interesse seja alcançado com maior eficiência.

As alianças estratégicas são uma opção estratégica para organizações que desejam compartilhar riscos e intercambiar recursos, acessar novos mercados, obter sinergia, alcançar economias de escala e obter vantagem competitiva (DACIN et al., 1997). Também podem ser vistas como arranjos que contribuem para o aprendizado por meio da integração de tecnologias, habilidades e conhecimento. Kogut (1988) apresenta três motivos gerais para a formação de alianças estratégicas sendo eles os altos custos de transação, a posição competitiva e o poder do mercado e, por último, a busca pelo conhecimento e pela aprendizagem. Dentro dessa tipologia de Kogut (1988) será focado o estudo nos custos de transação existentes nas relações entre as organizações do APL Têxtil de Goioerê assim como na Rede ALES.

Uma aliança, segundo Gulati (1998), é um acordo cooperativo iniciado voluntariamente entre firmas onde envolve trocas, compartilhamento, ou co-desenvolvimento, e também pode incluir contribuições, por parte dos parceiros, de capital, tecnologia, ou ativos específicos.

Contractor e Lorange (1988 *apud* CHILD e FAULKNER, 1998) estabelecem sete razões relativamente amplos para a formação de estruturas de cooperação sendo (a) redução de risco; (b) obtenção de economias de escala e/ou racionalização; (c) troca de tecnologia; (d) barreira competitiva; (e) barreiras de investimento; (f) facilitação para expansão internacional inicial; e (g) vantagens da quase-integração vertical relacionando contribuições complementares dos parceiros dentro da cadeia de

valor. Dentre estes sete motivos, o que mais será observado neste trabalho será a redução do risco onde se parte do pressuposto de que a formação de uma estrutura de cooperação interorganizacional diminui o risco de comportamentos oportunistas existentes no mercado proporcionada por uma estrutura baseada em normas, regras e também na própria confiança mútua dos atores envolvidos.

A confiança pode ser vista como a variável chave para a análise dos mecanismos de coordenação de estruturas de cooperação interorganizacional. A confiança fornece uma solução eficiente para o problema da coordenação das expectativas interações dos atores (BACHMANN, 2001). Afirma-se que o sucesso de uma relação de cooperação interorganizacional está intimamente relacionada com a quantidade de confiança existente entre os atores envolvidos (BACHMANN, 2001). A incerteza das relações de negócio, inclusive em estruturas cooperativas, faz com que a existência de confiança proporcione resultados mais satisfatórios como mecanismo de coordenação do que estruturas hierárquicas, supervisão direta e estabelecimento de normas e regras devido (SYDOW, 1998). Com isso, devido à própria racionalidade limitada dos agentes, a existência de confiança pode proporcionar resultados mais satisfatórios como mecanismo de coordenação do que outras formas, proporcionando assim, dentre outras coisas, uma diminuição dos Custos de Transação que serão abordados mais adiante.

Em uma relação de cooperação, já que partimos do princípio de que organizações optam por agir em conjunto para aumentar a eficiência, afirma-se que um grupo de organizações agindo de forma cooperativa produz um resultado maior do que a soma dos seus resultados individuais. Esse conceito de sinergia (ANSOFF, 1965) também amplamente empregado na Teoria dos Jogos, pode ser visualizado por meio da equação ilustrada na Figura 1 onde a união ( $U =$  símbolo matemático de união) de A e B apresenta um resultado igual ou maior do que a soma dos resultados de A e B agindo separadamente. O símbolo "u" representa a utilidade dos atores, jogadores, indivíduos ou organizações.

$$u(A \cup B) \geq u(A) + u(B)$$

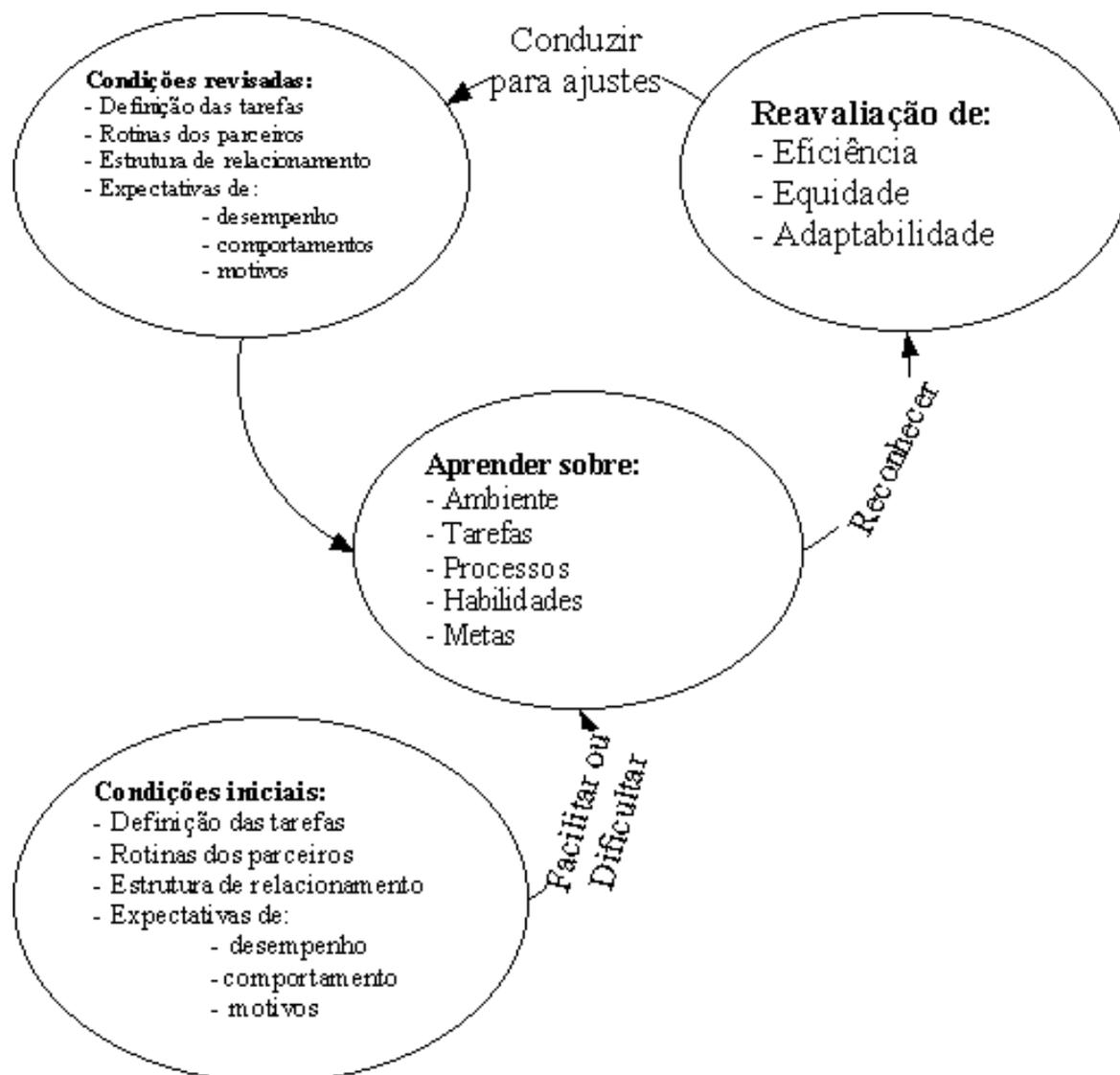
**Figura 1 - Função da utilidade em uma relação de cooperação.**

Esta função afirma que a utilidade produzida de A agindo de forma cooperativa (união) com B é igual ou maior do que a soma das utilidades individuais produzidas por A e B. Esta notação utiliza o conceito de uma função de utilidade que pode ser definido da seguinte forma: “uma função de utilidade é simplesmente ‘quantificação’ das preferências de uma pessoa com relação a certos objetos” (DAVIS, 1973, p. 67).

Para Kanter (1994, p. 98) o ciclo de relacionamento entre as empresas envolve o início, o crescimento e o desenvolvimento (ou falha - interrupção do processo). Alguns critérios devem ser seguidos nesse processo de cooperação interorganizacional para que se possa garantir o comprometimento dos parceiros e a geração de valor, ou utilidade, para os mesmos. Cada parceiro possui algo de valor que contribui para o sucesso do relacionamento e de seus parceiros. Não mais é possível, para as organizações, desenvolver todas as atividades necessárias para o sucesso do negócio agindo isoladamente. A complementaridade de competências e a interdependência é necessária objetivando uma melhor maneira de se realizar as tarefas necessárias para o sucesso organizacional. Tendo isso dito, dentro do ciclo evolutivo das relações de cooperação interorganizacional, Kanter (1994, p. 100) afirma que investimentos mútuos são realizados pelos parceiros tendo em vista uma elevação no nível de comprometimento. Isso pode ser observado como objetivando uma minimização do risco de ações oportunistas por parte dos parceiros e uma redução dos custos de transação.

Doz (1996, p. 64) apresenta um modelo evolutivo para o ciclo de cooperação que compreende 4 etapas ou processos principais: condições iniciais, aprendizagem,

reavaliação do processo e condições revisadas. Este modelo pode ser observado na figura 2.



**Figura 2:** Processo simplificado do ciclo de cooperação.

**Fonte:** DOZ, 1996, p. 64

A primeira etapa - condições iniciais - é composta pela definição das tarefas a serem desenvolvidas pelos parceiros, o próprio conhecimento das rotinas de negócio dos parceiros, a estruturação do relacionamento cooperativo e a definição das expectativas sobre a parceria. Em um segundo momento, após a obtenção de um certo nível de comprometimento entre os parceiros, a própria estrutura de cooperação torna

possível uma aprendizagem e uma troca de informações. A partir disso, faz-se uma reavaliação e um ajustamento para efetuar as correções necessárias para o melhor desempenho da estrutura de cooperação.

## 2.2. Arranjos Produtivos Locais

Devido a crescente globalização econômica, o aumento desenfreado da competição interorganizacional e a diminuição das fronteiras físicas vêm exigindo que organizações busquem por opções estratégicas inovadoras tendo como objetivo permanecerem competitivas. Nesse contexto, organizações de pequeno e médio porte acabam tendo que competir com organizações de grande porte. Para as empresas de pequeno e médio porte, o mercado externo é algo praticamente inalcançável caso ela opte por agir isoladamente.

As relações de cooperação nesse contexto ambiental são imprescindíveis. Organizações podem se unir tendo em vista um objetivo maior, seja ele qual for. Casarotto Filho e Pires (1998, p. 30 e 33) afirmam em relação a esse contexto ambiental que "resta praticamente à pequena empresa duas opções: ser fornecedor numa rede *topdown* ou ser participante de uma rede flexível de pequenas empresas. Nas redes de empresas, o consórcio normalmente abrange as fases iniciais e finais da cadeia de valor, respectivamente, desenvolvimento de produtos e distribuição/marca/exportações. As empresas dedicam-se ao que sabem fazer: produzir".

Nas palavras de Lastres e Cassiolato (2003, p. 3-4):

[...] arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e

serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras organizações públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

Já o BNDES (2003) define arranjo produtivo local da seguinte forma:

APL é uma concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor particular. Inclui, em geral, fornecedores especializados, universidades, associações de classe, instituições governamentais e outras organizações que provêm educação, informação, conhecimento e/ou apoio técnico e entretenimento.

Com relação aos arranjos produtivos, aglomerados e *clusters*, Steiner (1998, p.1) afirma que:

*[...] regional specialization on interlinked activities of complementary firms [...] and their cooperation with public, semipublic, and private research and development institutions creates synergies, increases productivity, and leads to economic advantages [...]. Hence, regions should specialize and policy should create, develop, and support such clusters.*

Estas três definições acabam se complementando. Ressaltam que organizações localizadas em uma mesma região unem-se de forma cooperativa para obter ganhos frente os competidores desenvolvendo atividades comuns e complementares, geralmente com o apoio de órgãos e instituições governamentais. Não necessariamente aos APLs são formados por empresas produtoras de bens mas também por empresas prestadoras de serviços.

Os arranjos produtivos ou *clusters* são formados por empresas que se organizam em redes *networks*, e desenvolvem sistemas complexos de integração e esquemas de cooperação, solidariedade e valorização do esforço coletivo. O resultado

dessas mudanças é o aumento da competitividade das empresas e do sistema em comparação às firmas que atuam isoladamente (IPARDES, 2003).

Brito (2000, p. 6) afirma que"

[...] os *clusters* industriais não devem ser concebidos como mera aglomeração espacial das atividades industriais presentes em determinados setores, mas sim como arranjos produtivos onde predominam relações de complementaridade e interdependência entre diversas atividades localizadas num mesmo espaço geográfico e econômico. Esses *clusters* são concebidos como ponto de confluência entre a organização de sistemas regionais-locais de inovação no plano institucional e a emergência de redes de firmas como forma padrão de conformação empresarial desses sistemas.

Sendo assim, a formação de arranjos produtivos locais pode ser vista como uma opção estratégica para pequenas e médias empresas que desejam aumentar a competitividade. Lastres e Cassiolato (2003, p. 3) afirmam que "a participação dinâmica em arranjos produtivos locais tem auxiliado empresas, especialmente as de micro, pequeno e médio porte, a ultrapassarem as conhecidas barreiras ao crescimento, a produzirem eficientemente e a comercializarem seus produtos em mercados nacionais e até internacionais".

Portanto, pode-se afirmar que são elementos constitutivos de um arranjo, segundo Suzigan et. al. (2003), os seguintes aspectos:

- Interação de empresas por meio de *linkages* de produção, comércio e distribuição;
- Economias externas locais relacionadas a tamanho de mercado, concentração de mão-de-obra especializada e *spill-overs* tecnológicos;
- Cooperação entre empresas (marketing, suprimentos, P&D, entre outros).
- Coordenação de ações privadas e públicas por meio de lideranças locais.
- Apoio de instituições locais;

- Alguma forma de identidade política, social ou cultural com base na confiança e compartilhamento de informações;
- A respeito de ações conjuntas, as empresas locais procuram manter um saudável equilíbrio entre competição e cooperação.

Vale ressaltar que a ausência de um ou alguns desses aspectos não descaracteriza um Arranjo Produtivo Local necessariamente. Pode-se afirmar que ainda existem aspectos a serem levados em consideração como oportunidades futuras e ajustes necessários para o desenvolvimento do conjunto de empresas que cooperam através da estrutura do APL.

Como em APL, existe uma integração de diversas pequenas e médias empresas, essas empresas podem se concentrar em suas competências essenciais e contar com os pontos fortes de outras organizações produzindo, assim, uma complementaridade entre os participantes desta estrutura de cooperação. Hamel e Prahalad (1995, p. 48) definem a "competência essencial" de uma organização com "um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes, configurando-se como portas para oportunidades futuras". Assim, a competência essencial de uma organização pode ser vista como fonte para a obtenção de vantagem competitiva já que ela é única e está em constante aperfeiçoamento.

Com relação à forma como esses arranjos produtivos de originam, Lastres e Cassiolato (2003, p. 4) afirmam que "a formação de arranjos e sistemas produtivos locais encontra-se geralmente associada a trajetórias históricas de construção de identidades e de formação de vínculos territoriais (regionais e locais), a partir de uma base social, cultural, política e econômica comum. São mais propícios a desenvolverem-se em ambientes favoráveis à interação, à cooperação e à confiança entre os atores".

O que caracteriza um arranjo e sistemas produtivos, segundo Lastres e Cassiolato (2003, p. 4) são (1) a dimensão territorial; (2) a diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais; (3) o conhecimento tácito; (4) a inovação e aprendizado interativos; (5) estruturas de governança e; (6) o grau de enraizamento.

Pode ser feita uma distinção entre *clusters* induzidos, onde sua estruturação é planejada, e *clusters* gerados de forma espontânea onde um aglomerado de organizações pertencentes a um mesmo setor forma-se e são ligados pela história de evolução. Uma tipologia de *clusters* é apresentada no Quadro 1 abaixo:

	<i>Clusters Informais</i>	<i>Clusters Organizados</i>	<i>Clusters Inovativos</i>
<b>Existência de Liderança</b>	Baixo	Baixo e Médio	Alto
<b>Tamanho das Firms</b>	Micro e Pequena	PME's	PME's e Grandes
<b>Capacidade Inovativa</b>	Pequena	Alguma	Contínua
<b>Confiança Interna</b>	Pequena	Alta	Alta
<b>Nível de Tecnologia</b>	Pequena	Média	Média
<b>Linkages</b>	Algum	Algum	Difundido
<b>Cooperação</b>	Pequena	Alguma e Alta	Alta
<b>Competição</b>	Alta	Alta	Média e Alta
<b>Novos Produtos</b>	Poucos; Nenhum	Alguns	Continuamente
<b>Exportação</b>	Pouca; Nenhuma	Média a Alta	Alta

**Quadro 1: Tipologia de *Clusters*.**

**Fonte: adaptada de Mytelka & Farinelli (2000, p. 4).**

Cabe ressaltar que *Clusters* Inovativos dificilmente são encontrados em países em desenvolvimento, como o Brasil. Já na nossa realidade econômica e social pode-se encontrar *Clusters* Informais e *Clusters* organizados.

Amato Neto (2000) apresenta algumas razões pelas quais pequenas empresas cooperam:

- Combinar competências e utilizar know-how de outras empresas;
- Dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas;
- Partilhar riscos e custos de novas oportunidades;
- Oferecer linha de produtos melhor e mais diversificada;

- Exercer maior pressão no mercado;
- Compartilhar recursos subutilizados;
- Fortalecer poder de compra com fornecedores e de venda para consumidores;
- Obter mais força para atuar em mercados internacionais.

Já Dal Piero (2000) apresenta as etapas para o estabelecimento de relações de parceria entre empresas. Esse modelo apresenta principalmente os cuidados que devem ser levados em consideração para que a relação não venha a sofrer ações oportunísticas - tema que será tratado na seção sobre Custos de Transação. As etapas são as seguintes:

- Definir claramente qual será a sua contribuição para o sucesso da aliança ou parceria;
- Proteger seus recursos estratégicos e informar aos parceiros seus objetivos e pretensões;
- Estudar o estilo de negociar do provável parceiro e a sua história;
- Conhecer as razões pelas quais o candidato resolveu negociar;
- Avaliar os recursos e o grau de comprometimento do seu provável parceiro.

Contractor e Lorange (1988 *apud* CHILD e FAULKNER, 1998) estabelecem sete motivos relativamente amplos para a formação de estruturas de cooperação sendo (a) redução de risco; (b) obtenção de economias de escala e/ou racionalização; (c) troca de tecnologia; (d) barreira competitiva; (e) barreiras de investimento; (f) facilitação para expansão internacional inicial; e (g) vantagens da quase-integração vertical relacionando contribuições complementares dos parceiros dentro da cadeia de valor.

A motivação essencial que será considerada para a existência do comportamento cooperativo de um APL será a busca pelo aumento da competitividade

das organizações participantes. Inicialmente, a abordagem que será feita se refere à competitividade existente na realidade de um APL, já que este é o foco do estudo. Basicamente pode-se afirmar que em um APL, as organizações optam por cooperarem entre si para poderem competir com o mercado global de uma melhor forma. As organizações unem suas competências, ou seja, seus pontos fortes, e buscam uma complementaridade por meio dos pontos fortes das demais organizações. Essa idéia de cooperação para melhorar a capacidade competitiva é o foco da idéia do termo "coopetição" (BRANDENBURG e NALEBUFF, 1996).

Adota-se uma postura cooperativa com outra(s) organização(s) quando se identifica uma oportunidade externa, mas a organização não possui as competências necessárias para aproveitá-la. Assim, opta-se por agir em conjunto com outras organizações que possam proporcionar uma complementaridade agregando competências necessárias para se aproveitar a oportunidade identificada no ambiente. Em um APL, as organizações agem de forma cooperativa tendo em vista que, geralmente são pequenas e médias empresas e não têm condições de competir com empresas de grande porte e multinacionais. A estrutura cooperativa de um APL permite um aumento de competitividade por mercado, aumentando a qualidade dos produtos e permitindo um compartilhamento de conhecimentos e competências fazendo com que as empresas participantes possam competir de uma melhor forma com organizações de grande porte e até mesmo multinacionais.

Competitividade pode ser definida como "a capacidade de uma empresa ou setor de formular e implementar estratégias que permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado" (Coutinho e Ferraz, 1995, p. 18).

No que diz respeito à competitividade dos APLs, Lastres e Cassiolato (2003, p. 10) afirmam que:

[...] o aproveitamento das sinergias coletivas geradas pelas interações entre empresas e destas com os demais atores do

ambiente onde se localizam - envolvendo cooperação e processos de aprendizado e inovação interativos - são determinantes da competitividade desses aglomerados produtivos.

Vantagem competitiva é o "diferencial que uma empresa agrega ao seu produto, reflexo da contribuição de uma ou mais atividades distintas, entre elas o projeto, a produção, o marketing, a entrega e o suporte ao produto" (Porter, 1989). Assim, em uma relação de cooperação interorganizacional, como um APL, o compartilhamento de informações, o aumento da capacidade inovativa e a aprendizagem dos participantes faz com que, por meio da complementaridade de competências organizacionais, se possa obter e sustentar uma vantagem competitiva frente os concorrentes.

A partir da estruturação de uma relação de cooperação confiável, onde os participantes compartilham de uma postura de comprometimento com os resultados do coletivo, pode-se obter aumento de competitividade, proporcionada pela complementaridade de competências, troca de conhecimentos e aumento da capacidade inovativa. Entretanto, os resultados de uma estrutura de cooperação, como um APL, são negativamente relacionados com o nível de comportamento oportunístico percebido pelos agentes envolvidos (PARKHE, 1993). Assim, ao identificar o risco de comportamento oportunístico por parte dos agentes envolvidos pode-se ter um prévio conhecimento da estrutura de governança mais adequada e os Custos de Transação existentes.

### **2.3. Teoria dos Custos de Transação**

A Teoria dos Custos de Transação teve como marco inicial considerado por muitos autores a publicação do artigo "*The Nature of the Firm*" de Ronald Coase (1937). Entretanto esta teoria foi realmente abordada em profundidade nos trabalhos de Williamson (1975, 1985). Atualmente a TCT se posiciona como o centro da Nova Economia Institucional (NEI) que tem como foco principal a regulamentação econômica, ou seja, impor as regras do jogo.

Os estudos empíricos realizados com o intuito de contribuir para o conhecimento científico sobre a TCT ainda são poucos sendo concentrados principalmente em estudos que envolvem empresas de agronegócios (FARINA, 1997; FARINA, 1999; NEVES et. al., 1998; MIZUMOTO, 2003; LOPES et. al., 2003). Estes estudos ainda apresentam as falhas metodológicas inevitáveis de se trabalhar com esta teoria já que esta apresenta uma dificuldade inerente de ser comprovada empiricamente, principalmente pelo fato de ser uma teoria que focaliza no risco de comportamento oportunístico futuro e não com dados concretos.

Williamson defende a idéia de que a firma opta por um modo de transacionar baseando-se no critério de minimização da soma dos custos de produção e dos custos de transação (KOGUT, 1988).

*Transaction cost refers to the expenses incurred for writing and enforcing contracts, for haggling over terms and contingent claims, for deviating from optimal kinds of investments in order to increase dependence on party or to stabilize a relationship, and for administering a transaction (KOGUT, 1988, p. 320).*

Coase (1937) e Williamson (1985) distinguem quatro tipos distintos de custos de transação relacionados aos contratos incompletos, sendo que os dois primeiros são custos ex-ante e os dois últimos são custos ex-post. Os quatro tipos de custos são: (1) algumas contingências pelas quais os agentes irão passar não poderão ser previstas na elaboração do contrato; (2) mesmo que pudessem ser previstas, as contingências são muitas para se formalizar no contrato; (3) o monitoramento do contrato pode ser custoso; e (4) o processo de se fazer cumprir o contrato pode envolver consideráveis custos legais.

Custos de transação *ex-ante* caracterizam-se como sendo os custos de se redigir, negociar e salvaguardar um acordo. Custos de transação *ex-post* são os custos incorridos após o acordo ser realizado e incluem (1) a má adaptação dos custos

incorridos quando a transação sai de alinhamento com aquilo que foi previamente acordado; (2) os custos incorridos caso um apoio bilateral é feito para corrigir os desvios ocorridos; (3) a configuração e os custos correntes associados à estrutura de governança cujas disputas são referidas; e (4) os custos vinculados de se efetivar um comprometimento seguro.

Fazendo uma comparação com o modelo de Doz (1996, p. 64) sobre o ciclo evolutivo de uma cooperação, abordado anteriormente na seção sobre cooperação interorganizacional, pode-se afirmar que a primeira etapa do ciclo incorre de custos ex-ante. Já as demais etapas - aprendizagem, reavaliação do processo e condições revisadas - incorrem de custos ex-post, ou seja, custos de monitoramento e readequação do que foi acordado anteriormente.

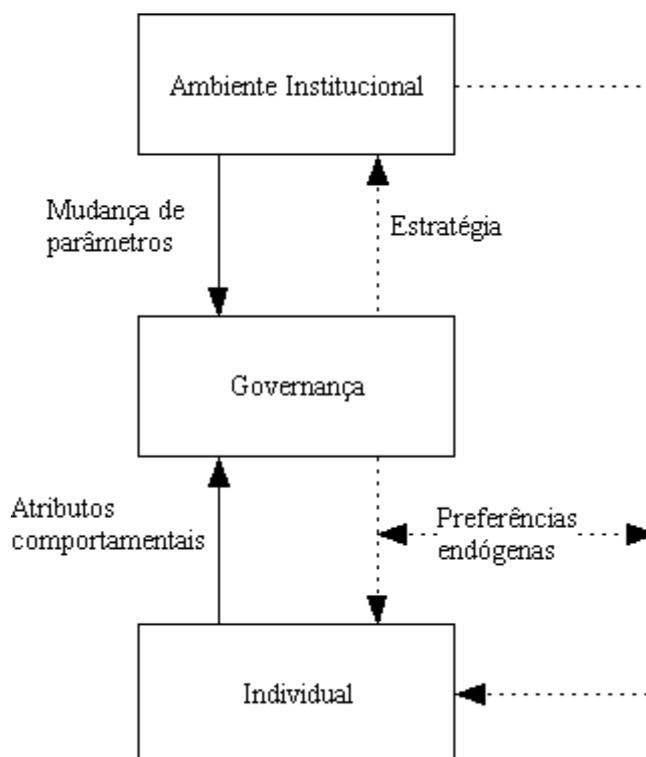
O Quadro 2 apresentado por Williamson (1985, p. 31) apresenta os determinantes para o processo de contratação referente à natureza das transações. A classificação é feita levando-se em consideração a racionalidade limitada dos agentes, o comportamento oportunista e a especificidade dos ativos envolvidos. Caso os agentes sejam dotados de uma racionalidade total ou plena, mas exista oportunismo e os ativos sejam específicos a transação, o processo de contratação é o planejamento. Se os agentes são racionalmente limitados e os ativos específicos a transação, mas o oportunismo é ausente a contratação é o processo defendido. Quando os agentes são racionalmente limitados, existe comportamento oportunístico e os ativos não são específicos à transação a competição deve prevalecer através do mercado. E, por fim, quando os agentes são racionalmente limitados, existe comportamento oportunístico e os ativos são específicos à transação o processo de contratação decorrente é a governança.

<b>Suposição de Comportamento</b>			
<b>Racionalidade limitada</b>	<b>Oportunismo</b>	<b>Especificidade dos Ativos</b>	<b>Processo de contratação decorrente</b>
0	+	+	Planejamento
+	0	+	Contratação
+	+	0	Mercado
+	+	+	Governança
Onde: 0 indica que o fator não está presente; + indica que o fator está presente.			

**Quadro 2: Determinantes para o processo de contratação.**

**Fonte: Adaptado de Williamson (1985, p. 31).**

Williamson apresenta um esquema de três níveis (representado pela Figura 3) formado pelo ambiente institucional, pela instituição de governança e pelo indivíduo. Este último é onde se encontram os atributos comportamentais como a racionalidade limitada e o comportamento oportunista. Segundo Williamson (1993) o ambiente institucional descreve a macroestrutura enquanto que as instituições de governança lidam com a microestrutura. O ambiente institucional é composto pelas políticas, leis e normas, enquanto que as instituições de governança se referem às formas de se estruturar e coordenar a transação (mercado, estrutura híbrida, hierarquia, burocracia etc.). As instituições de governança podem ser postas em um *continuum* onde o mercado é a estrutura mais flexível e a hierarquia é a estrutura mais rígida. O presente estudo é focado nos dois níveis inferiores do modelo, ou seja, o nível individual e a estrutura de governança.



**Figura 3: Esquema dos Três níveis de Williamson.**

**Fonte: Adaptado de Williamson (1985).**

Davis e North (1971, p. 6) afirmam que:

The institutional environment is the set of fundamental political, social and legal ground rules that establishes the basis for production, exchange and distribution. Rules governing elections, property rights, and the right of contract are examples of this type of ground rules that make up the economic environment.

No esquema de três níveis proposto por Williamson, a estrutura de governança se desenvolve e se estrutura de acordo com os limites e pressões impostas pelo ambiente institucional e de acordo com os pressupostos comportamentais dos indivíduos. Assim, o ambiente institucional determina as regras do jogo onde a organização atua e esse mesmo ambiente institucional é influenciado pelas estratégias adotadas pelas organizações. Já no nível individual, partindo-se do pressuposto de que os indivíduos são racionais, mas limitados, e oportunistas, estes parâmetros comportamentais influenciam a formação de estruturas de governanças e são os

pressupostos comportamentais que sustentam a TCT. E por fim, o ambiente institucional e a estrutura de governança apresentam um efeito secundário sobre os indivíduos agindo nas suas preferências endógenas. Entretanto essa última relação não é o foco de análise principal da TCT (FARINA, 1997).

### **2.3.1. Estruturas de Governança**

Segundo Gulati (1998) a estrutura de governança de uma aliança, ou de uma relação de cooperação, é a estrutura contratual formal que os participantes usam para formalizar a relação. Dessa forma, a estrutura de governança é o mecanismo de controle adotado para garantir que as transações entre os atores ocorra da maneira como foi planejada e contratada. Na realidade dos APLs em estudo, o controle administrativo da instituição, os órgãos que monitoram as ações, os regimentos internos e a constituição formalizadas, as reuniões realizadas dentre outros são aspectos que definem e formam a estrutura de governança adotada. A seguir são apresentados os 3 principais modelos de estrutura de governança adotados por Williamson (mercado, híbrida e hierárquica).

Williamson apresenta, no Quadro 3, a seguinte classificação das estruturas de governança levando em consideração a especificidade dos ativos e a frequência com que a transação ocorre. Neste modelo não é levada em consideração a variável incerteza por ser esta uma variável inerente as transações e, com isso, é considerada como uma constante. A governança de mercado é aconselhada quando a transação é casual e a especificidade dos ativos é baixa. Dessa forma o próprio mercado onde a transação ocorre se encarrega de controlar e coordenar as ações. Já no outro extremo encontra-se a estrutura hierárquica onde a transação é freqüente e a especificidade dos ativos é a mais alta. Assim, é necessário uma estrutura de governança altamente rígida já que o risco de oportunismo é o maior. As demais situações podem ser consideradas como estruturas de governança híbridas.

	<b>Especificidade de Ativos</b>			
		<b>Baixa</b>	<b>Mista</b>	<b>Alta</b>
<b>Frequência</b>	Casual	Governança do Mercado	Governança Trilateral (neoclássico)	Governança Trilateral ou Governança unificada
	Constante	Contratação	Governança Bilateral (contratação relacional)	Hierarquia

**Quadro 3: Relação entre as mais eficientes formas de governança e aspectos das transações.**

**Fonte: Adaptado de Williamson (1985, p. 79).**

O Quadro 4 apresenta as estruturas de governança mais adequadas levando-se em consideração o nível do risco e o grau de confiança entre os participantes de uma transação. Ring e Van De Ven (1992) afirmam que as transações baseadas no mercado podem ser caracterizadas como contratos discretos - contratos de curto prazo entre agentes altamente autônomos que compram e vendem determinados ativos onde o próprio mercado em que atuam se encarrega de governar a transação. Em contraste com a estrutura do mercado, a hierárquica estrutura a transação de forma rígida já que os custos de transação no caso de alto risco e baixa confiança são os mais altos. Contratos Recorrentes envolvem trocas repetidas de ativos que possuem um grau moderado de especificidade. Já os Contratos Relacionais são caracterizados por investimentos de longo prazo onde existe uma relação de barganha freqüente entre os participantes no que diz respeito a produção e a transferência de propriedades. Estes dois últimos - contratos recorrentes e relacionais - podem ser caracterizados como estruturas híbridas de governança.

	<b>Baixa Confiança</b>	<b>Alta Confiança</b>
<b>Alto Risco</b>	Hierarquia	Contratos Relacionais
<b>Baixo Risco</b>	Governança do Mercado	Contratos Recorrentes

**Quadro 4: Relação entre estruturas de governança, confiança e risco.**

**Fonte: Adaptado de Ring & Van De Ven (1992).**

Outras questões merecem análise mais detalhada como, por exemplo, a questão da transferência de conhecimento e tecnologia em transações caracterizadas como cooperativas (OXLEY, 1999). O comportamento oportunístico de apropriação de conhecimento e tecnologia transferidos (appropriability hazards) é assunto em pauta que deve ser aprofundado. O protecionismo intelectual é fator que levanta muitas questões como sua vinculação com o grau de confiança existente e o risco da transação (RING e VAN DE VEN, 1992).

As estruturas de governança apresentadas por Williamson serão brevemente descritas e caracterizadas. Primeiramente será descrita a governança de mercado, em seguida a governança hierárquica e, por fim, as governanças híbridas (bilateral e trilateral).

Mercado: Estrutura onde o ativo não é específico e é adotada tanto para transações ocasionais quanto recorrentes no que se refere à frequência (WILLIAMSON, 1985). A incerteza, sendo considerada como inerente a todas as relações de troca, não é levada em consideração como aspecto primordial para a escolha dessa estrutura de governança. Este tipo de governança é aconselhado quando as partes precisam apenas consultar suas próprias experiências para decidir se a relação de troca irá continuar ou não.

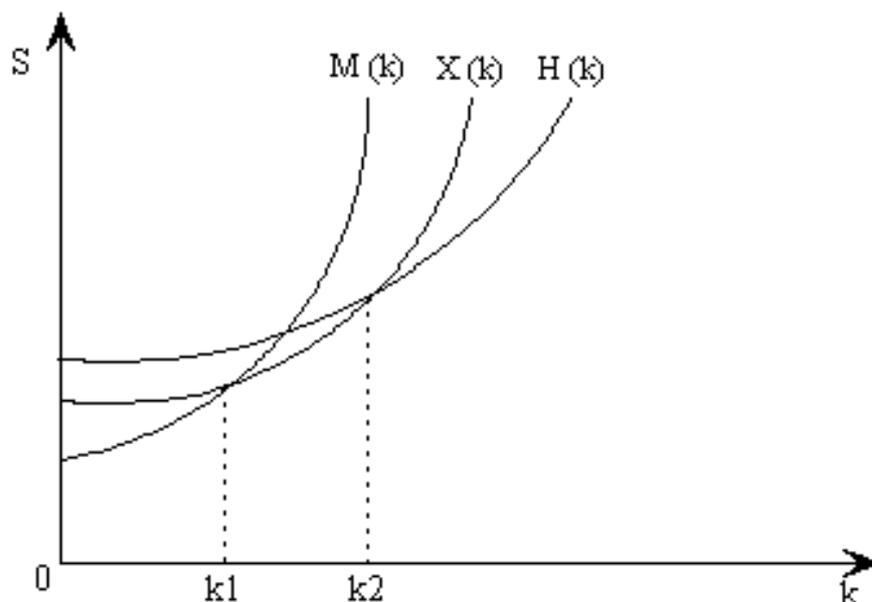
Governança Trilateral: Os dois tipos de transação na qual governança trilateral é vista como necessária é quando a transação é ocasional e a especificidade dos ativos é média ou alta. Neste caso verifica-se a necessidade de uma forma institucional

intermediária, já que os custos do estabelecimento de uma estrutura de governança bilateral não são diluídos em uma transação ocasional. Como existe um nível de especificidade dos ativos relativamente alto, conseqüentemente aumentando os custos de transação, e a relação de troca é ocasional opta-se por uma estrutura de governança trilateral. Neste caso, uma terceira parte age de forma independente como um árbitro.

Governança Especializada: Os dois tipos de transação onde uma estrutura de governança especializada é necessária são quando as relações são recorrentes e o nível de especificidade dos ativos é mediano e alto. O fato de as transações serem recorrentes permite que o custo de se estabelecer uma estrutura de governança especializada seja diluído não tornando o custo de elaboração do contrato maior do que o próprio custo de transação existente.

Existem dois tipos de estruturas de governança especializadas: (1) governança bilateral (*Obligational Contracting*); e (2) governança unificada (*Internal Organization*, Hierarquia). A governança unificada apresenta uma integração vertical necessária para controlar o tipo de transação quando a especificidade dos ativos é alta e a freqüência da transação também é constante (WILLIAMSON, 1979).

Como forma de se comparar as diferentes formas organizacionais e estruturas de governança, Williamson (1991) define uma função de custos de governança da transação (Figura 4). No caso de comparação entre as estruturas principais de governança leva-se em consideração como variável mais importante a especificidade dos ativos. As funções apresentadas na Figura 4 -  $M(k)$ ,  $X(k)$  e  $H(k)$  - são as funções dos custos de transação em função da especificidade dos ativos para as estruturas de mercado, estrutura híbrida e estrutura hierárquica respectivamente. Pode-se observar também os pontos  $k_1$  e  $k_2$  que são os pontos de transição, onde uma determinada estrutura de governança passa a ser a mais indicada conforme se aumenta o nível de especificidade dos ativos.



**Figura 4: Especificidade de Ativos e Estruturas de Governança.**  
**Fonte: Farina et al. (1997, p. 101).**

### 2.3.2. Racionalidade Limitada

Inicialmente cabe dizer que o indivíduo é dotado de uma racionalidade limitada e que, por isso, no momento de se estabelecer uma relação de cooperação, não há como levar em consideração todos os possíveis acontecimentos que influenciarão a relação. O pressuposto da racionalidade limitada é o alicerce, juntamente com o oportunismo, que sustenta a Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1985).

Segundo Kreps (1990, p. 744) a importância da racionalidade limitada na TCT pode ser explicada da seguinte forma:

[...] racionalidade limitada é importante porque, em primeiro lugar, significa que será muito dispendioso para os indivíduos prever e contratar para cada contingência que pode surgir ao longo do curso de uma transação; esse fato adiciona custos ex-ante para se esboçar um contrato. Esses custos podem ser tão elevados que o indivíduo falha em introduzir contingências futuras nos contratos ou, então, falha em se empenhar na ponderação necessária para prever essas contingências futuras. Contingências que não são previstas ex-ante

podem adicionar custos ex-post, o que faz com que as partes envolvidas na transação tenham de renegociar os contratos quando essas contingências se manifestam. No entanto, apesar de algumas contingências não serem previstas ou ponderadas ex-ante, as partes podem inserir no contrato original meios específicos pelos quais esse contrato possa ser alterado para corrigir algum tipo de distorção.

Como foi dito anteriormente, no momento em que não consegue se prever todos os possíveis acontecimentos que poderiam vir a afetar a relação de cooperação, os contratos de cooperação são necessariamente incompletos (FARINA, 1997).

Williamson (1985) distingue três níveis diferentes de racionalidade: (1) maximização (racionalidade forte); (2) racionalidade limitada (racionalidade semiforte); e (3) racionalidade orgânica (racionalidade fraca). O primeiro afirma que o indivíduo é perfeitamente racional, capazes de absorver e processar toda a informação disponível e agir de forma a maximizar seus objetivos de utilidade, sejam eles quais forem. O segundo conceito, empregado na Economia de Custos de Transação, afirma que os indivíduos agem de forma racional, mas de modo limitado. Sendo assim, não há como atingir um resultado ótimo, apenas satisfatório. E por fim, o terceiro conceito de racionalidade - a racionalidade orgânica - afirma que a capacidade racional dos indivíduos não é suficiente para realizar as escolhas dentro de um quadro institucional tendo em vista a minimização de problemas contratuais ex-post (*moral hazards*, por exemplo).

Para se ter uma racionalidade perfeita, ou uma racionalidade objetiva, deve-se alcançar três aspectos diferentes: (1) a racionalidade necessita de um conhecimento completo e antecipado das conseqüências causadas por cada opção; (2) considerando estar conseqüências como algo futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência na atribuição de valores, sendo que estes só podem ser antecipados imperfeitamente; (3) e a racionalidade pressupõe uma opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos, sendo que no comportamento real apenas uma fração de todas as possíveis alternativas é levada em consideração (SIMON, 1965, p. 95).

Sendo assim, devido a racionalidade limitada do tomador de decisões é que se torna necessário a adoção de uma estrutura de governança adequada ao tipo de transação. Esta estrutura tem como finalidade monitorar e controlar - governar - as transações entre as partes envolvidas. Este controle tem como objetivo afirmar que a transação irá ocorrer da forma como foi planejada e contratada pelas partes minimizando o risco de ações oportunistas.

Se o ser humano é racionalmente limitado vale dizer que existe inevitavelmente uma assimetria de informações nas transações de negócios. A Estrutura de governança busca garantir que essa assimetria de informações não prejudique o sucesso dos atores envolvidos.

### **2.3.3. Oportunismo**

Uma das principais suposições suportada pela Teoria dos Custos de Transação é a de que o risco de oportunismo é inerente em muitas transações (HILL, 1990). Williamson define oportunismo como sendo:

*Self-interest seeking with guile. This includes but is scarcely limited to more blatant forms, such as lying, stealing, and cheating... More generally, opportunism refers to the incomplete or distorted disclosure of information, especially to calculated efforts to mislead, distort, disguise, obfuscate, or otherwise confuse (1985, p. 47).*

Williamson apresenta três tipos distintos de comportamentos de interesse individual ou oportunístico: (1) oportunismo ou auto-interesse forte ("self-interest seeking"); (2) auto-interesse simples ou sem oportunismo; e (3) obediência ou ausência de auto-interesse. O primeiro tipo de comportamento é o mais amplo onde não há restrições para as ações egoístas dos agentes econômicos. Tudo é justificado para atingir os objetivos individuais. Este tipo de oportunismo ainda pode ser

classificado, dentro de uma análise temporal, como oportunismo *ex-ante* e *ex-post*. O oportunismo *ex-ante* ocorre quando uma das partes do contrato (um dos agentes) age de forma aética antes de se efetuar uma determinada transação. O oportunismo *ex-post* ocorre quando o comportamento oportunístico ocorre durante a vigência do contrato (ex. moral hazard).

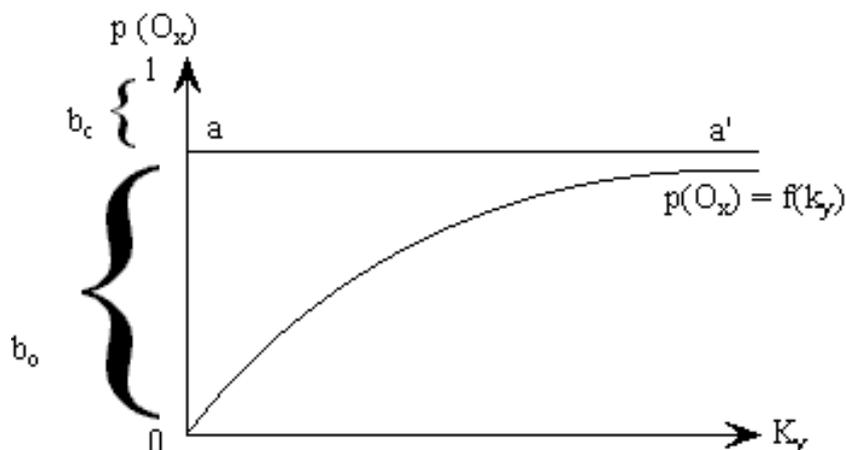
O segundo tipo de comportamento oportunístico defendido por Williamson, o auto-interesse simples, parte do pressuposto de que os termos acordados no contrato originalmente são mantidos durante a sua vigência. Neste caso, indivíduos são movidos por motivações egoístas e de auto-interesse, mas cumprem os termos do contrato estabelecido (FARINA, 1997, p. 78).

O terceiro comportamento oportunístico, obediência, parte do princípio de que as ações do indivíduo não são comandadas por ele, mas sim por alguma entidade externa que dita normas e regras que deverão ser seguidas.

O comportamento oportunista ocorre devido à racionalidade limitada dos agentes, já que estes não têm condições de prever todos os possíveis acontecimentos e elaborar um contrato completamente seguro. Inevitavelmente existirão falhas no contrato que poderão ser aproveitadas por outros agentes que agirão de forma oportunística.

Considerando uma transação entre X e Y, pode-se afirmar que a probabilidade de X agir de forma oportunista,  $p(O_x)$ , é uma função que leva em consideração o investimento em ativos específicos por parte de Y,  $(k_y)$ . Neste caso, o nível de incerteza e de racionalidade limitada são dados como constantes. Assim temos que:

$$P(O_x) = f(k_y)$$



**Figura 5: Gráfico de probabilidade de oportunismo e especificidade de ativos.**

**Fonte: Adaptado de Hill (1990, p. 502).**

Entretanto não se pode afirmar que X agirá realmente de forma oportunista quando a especificidade do ativo é alta, mas sim que a probabilidade de determinada ação de interesse individual existe em um nível maior. Pode ocorrer que em um nível de especificidade de ativos alto os atores não hajam de forma oportunista por questões de princípio. Assim, como pode ser visto no gráfico,  $b_o$  representa a parcela que agirá de forma oportunista e  $b_c$  a parcela que agirá de forma confiável, sendo que a soma de  $b_o$  e  $b_c$  é igual a 1 (WILLIAMSON, 1985; HILL, 1990).

A teoria de Williamson afirma que o nível ótimo de investimento em salvaguardas que deve ser feito por Y para evitar as possíveis ações oportunistas de X é uma função de  $p(O_x)$  e o compartilhamento da quase-renda gerada pelo investimento em ativos específicos,  $r_y$ , por parte de Y. Quase-renda, conceito inicialmente desenvolvido por Marshall (1936), é a diferença entre o retorno de um ativo quando utilizado em uma transação específica e seu retorno em uma outra utilização alternativa. Esta diferença é utilizada para dar poder de barganha para os atores diretamente envolvidos na transação, já que a continuidade do negócio depende dela. Assim a função se apresenta da seguinte forma:

$$S = f[p(O_x) \cdot r_y]$$

Um conceito interessante que deve ser abordado é o da "sombra do futuro". Em uma relação de cooperação onde existe a possibilidade de ocorrerem ações oportunistas, os atores envolvidos devem levar em consideração a repercussão que suas ações irão ter no futuro. Hill (1990) afirma que o oportunismo pode ser uma estratégia viável se o futuro não é importante para o ator oportunista. Entretanto, no mercado isso raramente acontece exceto em situações muito particulares. As ações oportunistas acabam refletindo negativamente na legitimidade do ator e poderá ocorrer que outros atores não queiram interagir com ele em virtude de seu passado oportunista (HILL, 1990; HEIDE e MINER, 1992).

A confiança é um conceito que deve ser abordado dentro do oportunismo já que ambos se relacionam de forma antagônica. Segundo Gambetta (1988, p. 217) confiança pode ser entendido como um nível particular de uma probabilidade subjetiva na qual um agente avalia e acredita que outro agente, ou um grupo de agentes, irá atuar e agir de determinada maneira. Este pressuposto está relacionado com as experiências passadas, sendo que o comportamento passado de um agente o legitima de forma a se tornar confiável. Entretanto, o fato de um agente ser previamente confiável não impede que este não agir de forma oportunista, apenas a probabilidade desse tipo de comportamento é menor.

#### **2.3.4. Frequência**

A frequência está relacionada à repetição de um mesmo tipo de transação. O nível de repetição com que uma mesma transação acontece é um dos elementos fundamentais que devem ser levados em consideração na escolha de uma estrutura de governança. Isso se verifica de duas formas: (1) através da diluição dos custos de adoção de um mecanismo complexo de governança utilizado por várias transações; e (2) por meio da possibilidade existente de construção de uma reputação legitimada por parte dos agentes envolvidos na transação que se repete (FARINA, 1997, p. 88).

Pode-se dizer que para uma transação que ocorrerá apenas uma vez não é necessário o estabelecimento de um mecanismo contratual que vise a prevenção de ações oportunistas. O custo de elaboração deste mecanismo contratual se tornaria maior do que o custo de transação incorrido em uma única transação. No entanto, no momento em que a mesma transação ocorre repetidamente, o custo de elaboração do mecanismo contratual se dilui.

Farina (1997, p. 89) observa que a repetição de uma transação possibilita: (1) que as partes envolvidas adquiram conhecimento umas das outras, reduzindo a incerteza; (2) que se crie uma reputação em torno de uma marca; e (3) que se construa um compromisso confiável entre as partes.

"Quanto maior for a ocorrência de determinada transação, mais factível será o desenvolvimento de instituições estruturadas especificamente no intuito de operacionalizá-la de forma mais eficaz" (BRITTO, 1994). Segundo Farina (1997, p. 91) "quanto maior a frequência de uma transação, *ceteris paribus*, maior o valor presente dos ganhos futuros e, portanto, maior o custo associado a atitudes oportunistas".

### **2.3.5. Incerteza**

Segundo Farina (1997), pode-se distinguir três diferentes conceitos de incerteza, sendo estes diferentes também em suas abrangências. O primeiro é denominado de risco e refere-se à variância de uma dada distribuição de probabilidade. O segundo conceito de incerteza, defendido por North (1990) é o de que incerteza corresponde aos desconhecimentos dos possíveis acontecimentos futuros. E, por fim, Milgrom e Roberts (1992) focam no aspecto informacional da incerteza. A incerteza é encontrada em relações onde a informação é incompleta e assimétrica.

Sendo assim, segundo Farina (1997, p. 92) "o papel da incerteza está na distinção das várias estruturas de governança, que são mais ou menos suscetíveis à variação dos eventos". A incerteza está relacionada à racionalidade limitada dos agentes e com a incompletude dos contratos e, dessa forma, com o comportamento oportunístico dos agentes (ARROW, 1974).

Portanto, pode-se afirmar que quanto maior a incerteza dos eventos futuros, maior é a necessidade de uma estrutura de governança hierárquica. E quanto menor a incerteza maior a probabilidade de que uma governança de mercado seja a mais adequada para as transações dos atores. O nível de incerteza existente nas transações também é fator determinante para a adoção de uma estrutura de governança adequada.

Com relação à incerteza no processo de internalização, Britto (1994) afirma que "em função da maior ou menor confiança dos agentes na sua capacidade de antecipar acontecimentos futuros, podem ser estimuladas relações contratuais mais flexíveis, com capacidade de adaptação à mutabilidade do ambiente".

### **2.3.6. Especificidade dos Ativos**

A especificidade dos ativos relaciona-se a facilidade pela qual um determinado ativo pode ser deslocado para usos alternativos, que não o original ou o principal, sem perda de seu valor produtivo (BRITTO, 1994). A especificidade dos ativos é considerada por Williamson como sendo o principal responsável pela determinação do tipo de coordenação a ser realizada no ambiente econômico. Quanto maior a especificidade dos ativos, mais provável será a adoção de um processo de internalização, realizado por meio de hierarquias internas aos agentes, ou seja, uma estrutura de governança hierárquica.

Segundo Farina (1997, p. 84), a especificidade dos ativos juntamente com o oportunismo e a incompletude dos contratos faz com que o investimento neste tipo de

ativo esteja sujeito a riscos e problemas de adaptação, gerando custos de transação. Quanto maior for a especificidade de um ativo, maiores serão os riscos e problemas de adaptação e, com isso, maiores os custos de transação.

Já que os ativos específicos possuem um valor maior quando utilizados na transação à qual são específicos, isso gera uma quase-renda na transação. O conceito de quase-renda foi anteriormente abordado. Como em uma relação, os interesses se apresentam de forma conflitante no que diz respeito à divisão dessa quase-renda, esse conflito pode vir a gerar problemas de adaptação e, assim, custos de transação (WILLIAMSON, 1985, p. 63).

Williamson (1985, p. 56) afirma que "a especificidade somente tem importância em conjunto com racionalidade limitada/oportunismo e na presença de incerteza". Segundo este autor, quando a especificidade dos ativos é fraca, o mercado é o mecanismo de coordenação preferível em razão da fraqueza das estruturas de incitação e do caráter burocrático dos procedimentos de controle dos custos de produção da organização interna, mas esta mesma organização é preferível assim que a especificidade torna-se forte porque a extrema incitação do mercado altera os processos sequenciais de ajustamento as perturbações.

A tipologia de Williamson (1991, p. 281) observa seis tipos de especificidades de ativos sendo: (1) especificidade locacional; (2) especificidade de ativos físicos; (3) especificidade de ativos humanos; (4) ativos dedicados; (5) especificidade de marca; e (6) especificidade temporal.

A especificidade locacional refere-se a uma localização próxima de firmas pertencentes a uma mesma cadeia produtiva, economizando, assim, em custos de transporte e armazenamento e trazendo retornos específicos para essas unidades de produção. A especificidade de ativos físicos refere-se as características de design que podem reduzir o valor deste ativo em uma aplicação alternativa. A especificidade de

ativos humanos refere-se ao capital humano específico a uma determinada tarefa ou atividade - intimamente ligado a especialização. A especificidade de ativos dedicados refere-se ao montante de investimento feito pelo agente e que o retorno desse investimento depende da transação com outro agente particular (ex. investimento feito em capacidade produtiva para satisfazer a necessidade de um comprador e, com isso, fechar um novo negócio). A especificidade da marca refere-se ao capital materializado na própria marca da empresa (ex. franquias). E por último, a especificidade temporal observa que o valor da transação depende do tempo em que ela se processa (ex. produtos perecíveis).

### **2.3.7. Aplicação dos aspectos transacionais ao estudo realizado.**

Partindo-se do pressuposto de que as transações estudadas são dotadas de um certo nível de incerteza - assim como qualquer transação de negócio - e que todo e qualquer tomador de decisão é racionalmente limitado resta esclarecer a aplicação da especificidade dos ativos, da frequência das transações nos APLs e os comportamentos oportunistas dos agentes. A partir do esclarecimento da aplicação destes aspectos e a verificação empírica poderá ser observada qual a estrutura de governança esta sendo adotada assim como qual seria a mais indicada para a realidade interorganizacional encontrada.

Sendo a estrutura de governança o mecanismo de controle adotado para monitorar as ações realizadas nas transações tendo como objetivo garantir que as transações ocorram da maneira como foram acordadas, minimizando os riscos de comportamentos oportunistas futuros, sua definição é de suma importância.

A especificidade dos ativos envolvidos numa transação também afeta diretamente os custos de transação. Quanto mais elevado for a especificidade dos ativos envolvidos na transação maior será o custo de transação. Pode-se tomar como exemplo em um dos casos estudados - o da Rede ALES - que um dos aspectos

específicos da transação é a localidade (especificidade locacional) dos estabelecimentos supermercadistas na região de Londrina e a especificidade da marca ALES. Em termos de marca, o não cumprimento das atividades por parte de um dos associados que possa vir a prejudicar a imagem da marca ALES perante os consumidores irá afetar todos os demais associados. Neste caso é necessário adotar uma estrutura de governança mais complexa devido o risco envolvido.

Já a frequência de um tipo de transação também afeta diretamente os custos de transação. Quanto maior for a frequência menor serão os custos de transação já que estes acabam sendo diluídos em todas as transações que ocorrem repetidamente.

E por fim, o comportamento oportunista dos agentes, tanto atitudes passadas quanto o risco do comportamento oportunista futuro afeta os custos de transação. Quanto maior for o risco do comportamento oportunista maior serão os custos de transação e, com isso, a necessidade de se adotar mecanismos de proteção e controle (estrutura de governança) mais complexos e rígidos.

### **3. METODOLOGIA**

Nesta seção do projeto serão apresentados os procedimentos metodológicos que orientaram a pesquisa tendo em vista a base teórico-empírica apresentada anteriormente. Este capítulo mostra como foi realizada a pesquisa de forma a verificar o problema de pesquisa já definido.

#### **3.1. Especificação do Problema**

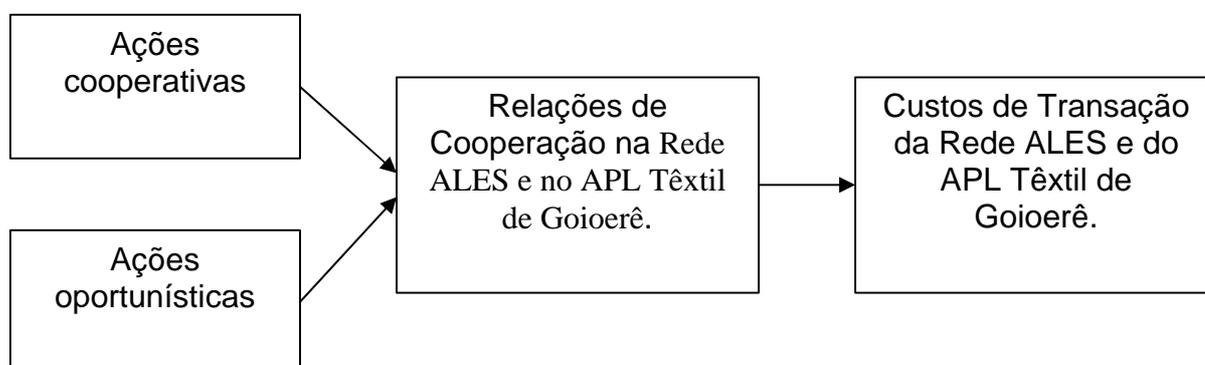
De acordo com o problema de pesquisa anteriormente exposto, pretendeu-se verificar de que forma o risco de oportunismo e as ações cooperativas entre as organizações - afetam as relações de cooperação interorganizacionais e os Custos de Transação na Rede ALES e no APL Têxtil de Goioerê. A partir disso foi especificado o problema de pesquisa mediante as perguntas de pesquisa elaboradas abaixo.

##### **3.1.1. Perguntas de pesquisa**

- Quais são as características da Rede ALES e do APL Têxtil de Goioerê?
- Quais são os objetivos organizacionais de cada membro da Rede ALES e do APL Têxtil de Goioerê com relação à estrutura de cooperação?
- Quais são as expectativas das organizações no que se refere às relações interorganizacionais?

- Qual é o grau de comprometimento dos parceiros em relação á cooperação dos participantes da Rede ALES e do APL Têxtil de Goioerê?
- Quais são os incidentes de oportunismo que impactaram nas relações atuais e, possivelmente, nas relações futuras dos participantes da Rede ALES e do APL Têxtil de Goioerê? Como esses incidentes impactaram?
- Qual o nível do risco de oportunismo futuro existente nas relações de interorganizacionais da Rede ALES e do APL Têxtil de Goioerê? De que forma é feito o controle deste risco e qual o seu impacto nos custos de transação?

### 3.1.2. Apresentação das Variáveis



### 3.1.3. Definição das Categorias Analíticas

#### Arranjos Produtivos Locais

**D.C.:** "Arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo de que incipientes" (LASTRES e CASSIOLATO, 2003, p. 3 - 4).

**D.O.:** Os Arranjos Produtivos Locais foram operacionalizados por meio do critério territorial. Além disso, os dados foram operacionalizados por meio de entrevistas semi-estruturadas na primeira etapa da pesquisa e por meio de questionários estruturados na segunda etapa da pesquisa para o caso da Rede Ales; e entrevistas semi-estruturadas para o caso do APL Têxtil de Goioerê. Também foram utilizados dados secundários referentes às organizações pesquisadas e com relação à estrutura dos APLs (dados econômicos, sociais, relações contratuais, órgãos de incentivo, órgãos reguladores etc.).

### **Custos de Transação**

**D. C.:** Custo de transação refere-se ao gasto incorrido para escrever e se fazer cumprir contratos, para discutir e negociar termos contratuais e reivindicações contingências, por desviar-se de tipos ótimos de investimentos para aumentar a dependência em uma relação ou para estabilizar um relacionamento, e para administrar uma transação (KOGUT, 1988, p. 320).

**D. O.:** Os Custos de Transação existentes nos APLs foram operacionalizados por meio de entrevistas semi-estruturadas na primeira etapa da pesquisa e por meio de questionários estruturados na segunda etapa no caso da Rede ALES; e entrevistas semi-estruturadas no caso do APL Têxtil de Goioerê. Também foram utilizados dados secundários referentes às organizações pesquisadas. Ainda utilizou-se a classificação de Custos de Transação *ex-ante* e *ex-post* (WILLIAMSON, 1985).

## **Estrutura de Governança**

**D. C.:** Segundo Gulati (1998) a estrutura de governança de uma aliança, ou de uma relação de cooperação, é a estrutura contratual formal que os participantes usam para formalizar a relação.

**D. O.:** As Estruturas de Governança existentes nos APLs foram operacionalizados por meio de entrevistas semi-estruturadas na primeira etapa da pesquisa e por meio de questionários estruturados na segunda etapa da pesquisa no caso da Rede ALES; e entrevistas semi-estruturadas no caso do APL Têxtil de Goioerê. Também foram utilizados dados secundários referentes às organizações pesquisadas. Objetivou-se classificar as Estruturas de Governança dentro de um continuum proposto por Williamson indo da governança de mercado até a governança hierárquica. A classificação intermediária é chamada de governança híbrida.

## **Oportunismo**

**D. C.:** Interesse próprio perseguido com astúcia. Geralmente o oportunismo se refere à informações incompletas ou informações distorcidas, especialmente no que diz respeito ao seu uso para confundir, distorcer, ofuscar atores e, assim, buscar o interesse próprio (WILLIAMSON, 1985, p. 47).

**D. O.:** Os comportamentos oportunistas existentes nos APLs foram operacionalizados por meio de entrevistas semi-estruturadas na primeira etapa da pesquisa e por meio de questionários estruturados na segunda etapa da pesquisa no caso da Rede ALES; e entrevistas semi-estruturadas no caso do APL Têxtil de Goioerê. Também serão utilizados dados secundários referentes às organizações pesquisadas. Objetivou-se utilizar uma escala de avaliação da

relação de cooperação indo da relação de pura cooperação até a relação de puro oportunismo e auto-interesse.

### **Especificidade de ativos**

**D. C.:** A especificidade dos ativos relaciona-se a facilidade pela qual um determinado ativo pode ser deslocado para usos alternativos, que não o original ou o principal, sem perda de seu valor produtivo (BRITTO, 1994).

**D. O.:** A Especificidade dos Ativos envolvidos nas transações existentes nos APLs foi operacionalizada por meio de entrevistas semi-estruturadas na primeira etapa da pesquisa e por meio de questionários estruturados na segunda etapa da pesquisa no caso da Rede ALES; e entrevistas semi-estruturadas no caso do APL Têxtil de Goioerê. Também foram utilizados dados secundários referentes às organizações pesquisadas. Objetivou-se analisar a especificidade dos ativos envolvidos nas relações organizacionais utilizando-se a classificação de Williamson (6 tipos de especificidade de ativos). Ainda foi utilizada uma escala para a mensuração e avaliação de quão específico é o ativo envolvido.

#### **3.1.4. Definição de outros termos relevantes para a pesquisa**

### **Competitividade**

**D. C.:** "A capacidade de uma empresa ou setor de formular e implementar estratégias que permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado" (COUTINHO e FERRAZ, 1995, p. 18).

## **Decisão Racional**

**D. C.:** "O processo decisório racional envolve a comparação permanente dos meios alternativos em função dos fins respectivos que procurarão alcançar [...] isto significa que a eficiência, no sentido de obtenção de resultados máximos com meios limitados, deve constituir um critério guiador das decisões administrativas" (SIMON, 1965, p. 27).

## **Racionalidade Limitada**

**D. C.:** Limites cognitivos humanos que impedem que se tenha uma visão completa e um entendimento perfeito e objetivo de todas as variáveis que influenciam determinada decisão da magnitude de conseqüências dessas variáveis.

### **3.2. Definição e “Design” da Pesquisa**

#### **3.2.1. Delineamento da Pesquisa**

Os estudos de caso são validos essencialmente quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos nos estudos organizacionais (YIN, 2001). Esta pesquisa, onde se utilizou a técnica metodológica de estudo de caso, foi realizada com as organizações pertencentes à Rede ALES e ao APL Têxtil de Goioerê sendo que o fator de determinação de limite foi a própria constituição dos APLs. Assim, as organizações pertencentes a Rede ALES e ao setor Têxtil de Goioerê foram consideradas como a população da pesquisa. Sendo assim, trata-se de um estudo de multi-caso, onde dois casos diferentes foram analisados sob a mesma perspectiva, ou seja, a perspectiva da Teoria dos Custos de Transação.

O estudo realizado na Rede ALES foi composto em duas etapas. Na primeira foram realizadas algumas entrevistas semi-estruturadas com membros da Rede ALES com o objetivo de compreender de forma abrangente as relações de cooperação interorganizacional existentes, obter dados quanto à formação e o histórico da Rede e utilizar estas informações para a estruturação de um questionário a ser aplicado na segunda fase do estudo. Na segunda etapa foi realizada uma pesquisa de levantamento com as organizações da Rede ALES utilizando um questionário estruturado a partir dos dados levantados na primeira etapa do estudo. A pesquisa utilizou uma abordagem descritivo-qualitativa para a primeira etapa e de uma abordagem descritivo-quantitativa para a segunda etapa. O nível de análise é o setorial-organizacional e a unidade de análise é o grupo de dirigentes do nível estratégica das organizações pertencentes à Rede ALES. Trata-se de um estudo de caso onde o caso estudado é a Rede Ales, ou seja, o grupo de organizações que a compõe. Conforme Yin (2001) o estudo de caso é a metodologia apropriada quando se busca explicar o "como e porque" de certos acontecimentos sociais já que "lidam com ligações operacionais que necessitam ser desenhadas em determinado período de tempo e não meramente frequências ou incidências". Sendo assim, esta é a metodologia de pesquisa mais adequada para o estudo realizado.

O estudo no APL Têxtil de Goioerê foi realizado através de entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes de nível estratégico das organizações do ramo têxtil da região. Foram realizadas entrevistas com 9 empresas diferentes além de uma entrevista com o Secretário de Indústria e Comércio do município. A partir das entrevistas semi-estruturadas realizadas buscou-se analisar e descrever de forma qualitativa a real situação do desenvolvimento do APL Têxtil da região de Goioerê. O nível de análise é o setorial-organizacional e a unidade de análise são os dirigentes do nível estratégico das organizações pesquisadas.

### **3.2.2. População e Amostra**

A população da pesquisa é formada pelas organizações que compõem a Rede ALES e o APL Têxtil de Goioerê, localizadas no território definido.

No caso da Rede ALES, a população é de 30 associados onde utilizou-se uma amostra por adesão de 4 associados e um ex-associado para a primeira fase do estudo e uma amostra por adesão de 10 associados para a segunda fase do estudo.

Já no estudo do APL Têxtil de Goioerê a população é todas as empresas do setor têxtil da região, além das entidades de apoio, e utilizou-se uma amostra de 9 empresas sendo estas indicadas pela Associação Comercial do município consideradas as mais pertinentes para o estudo.

### **3.2.3. Dados: Coleta e Tratamento**

A coleta de dados foi realizada por meio de fontes primárias e secundárias.

#### **Fontes Secundárias**

Os dados secundários referentes à situação das organizações selecionadas foram levantados nas próprias organizações, por meio de jornais e revistas e periódicos especializados. Os dados secundários referentes às informações internas das organizações foram coletados na medida em que foram disponibilizados.

No caso da Rede ALES os dados secundários foram parcialmente restritos já que não se obteve acesso às ATAs das reuniões passadas. Os dados secundários auxiliaram na elaboração do roteiro das entrevistas semi-estruturadas que guiaram a entrevista na coleta dos dados primários na primeira etapa. Com os dados primários da

primeira etapa, foi elaborado um questionário estruturado para a realização da pesquisa de levantamento que se configura como a segunda etapa.

Já no caso do APL Têxtil de Goioerê, os dados secundários obtidos foram através de publicações de periódicos da própria região assim como documentos referentes à implementação e desenvolvimento do APL disponibilizados pelos órgãos públicos do município.

### **Fontes primárias**

No caso da Rede ALES foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes do nível estratégico das organizações selecionadas para a primeira etapa. Na segunda etapa foram enviados questionários estruturados para os dirigentes dos supermercados associados à Rede ALES. Os dados primários serviram para confirmar a validade dos dados secundários e para complementá-los.

No caso do APL Têxtil de Goioerê os dados primários foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes do nível estratégico das empresas e órgãos de apoio selecionadas e indicadas pelas autoridades competentes da região.

### **Tratamento dos Dados**

Os dados obtidos de fontes secundárias foram tratados de forma predominantemente qualitativa, já que a técnica de análise utilizada foi a análise documental de acordo com as categorias analíticas do estudo.

No estudo realizado na Rede ALES, os dados obtidos de fontes primárias na primeira etapa foram tratados de forma descritivo-qualitativa. Foi realizada uma análise, de acordo com as categorias analíticas do estudo, das entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes do nível estratégico das organizações selecionadas

participantes da Rede ALES localizadas na grande região de Londrina. Os dados obtidos de fontes primárias na segunda etapa foram tratados de forma descritivo-quantitativa com o auxílio do Software SPSS 1.0 for Windows.

No caso do APL Têxtil de Goioerê, os dados obtidos de fontes primárias foram tratados de forma descritivo-qualitativa através de uma análise, de acordo com as categorias analíticas, das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os dirigentes do nível estratégico das organizações selecionadas e indicadas pelas autoridades competentes.

A triangulação dos dados primários e secundários foi utilizada para confirmar a validade e a confiabilidade das análises de forma a ampliar a compreensão do problema estudado. A técnica de triangulação foi utilizada também com os diferentes dados secundários obtidos através das entrevistas semi-estruturadas de forma a corroborar as opiniões dos entrevistados.

Do ponto de vista metodológico o estudo realizado tem como principal limitação o próprio método utilizado. O estudo realizado na Rede ALES apresentou dados de forma qualitativa e quantitativa enquanto o estudo do APL de Goioerê apresentou apenas dados qualitativos das entrevistas realizadas. Estes estudos ainda não permitem nenhum tipo de generalização justamente por se tratar de estudos de casos não comparativos. Os estudos foram realizados em situações completamente diferentes não permitindo uma comparação direta para a obtenção de uma maior validade externa (YIN, 2001).

Outra limitação metodológica são as próprias restrições da entrevista semi-estruturada utilizada em ambos os casos e do questionário aplicado no caso da Rede ALES. A Coleta de Dados utilizando-se esses instrumentos é limitada e também em certos aspectos não fidedigna já que este instrumento pode ser interpretado de formas diferentes por cada respondente.

#### 4. RESULTADOS E ANÁLISE DA REDE ALES

Nesta seção serão apresentados os dados coletados através de entrevistas semi-estruturadas e de questionários aplicados aos supermercadistas da Rede ALES. Primeiramente será feita uma análise geral e uma caracterização da ALES apresentando o seu histórico e particularidades. Em seguida serão explorados os objetivos específicos do estudo buscando atingi-los utilizando os dados coletados. Os dados coletados nas entrevistas serão apresentados de forma descritiva utilizando algumas citações dos próprios entrevistados explorando os aspectos mais relevantes para o presente estudo. Já os dados coletados através da aplicação do questionário foram tabulados e analisados com o auxílio do Software SPSS 1.0. As variáveis do questionário aplicado que foram utilizadas assim como suas respectivas descrições e relação com os objetivos específicos do trabalho são apresentadas no Quadro 5.

**Quadro 5 - Classificação das variáveis do questionário.**

<b>Variável</b>	<b>Aspecto Pesquisado</b>	<b>Objetivo Específico</b>
"NÚMERO DE LOJAS ANTES DA ALES"	Número de lojas antes de ingressar na ALES.	- Caracterização da Rede ALES.
"NÚMERO DE LOJAS DEPOIS DA ALES"	Número de lojas após ingressar na ALES.	- Caracterização da Rede ALES.
"NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS ANTES DA ALES"	Número de funcionários antes de ingressar na ALES.	- Caracterização da Rede ALES.
"NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DEPOIS DA ALES"	Número de funcionários após ingressar na ALES.	- Caracterização da Rede ALES.

**Continuação do Quadro 5 - Classificação das variáveis do questionário.**

<b>Variável</b>	<b>Aspecto Pesquisado</b>	<b>Objetivo Específico</b>
"TEMPO NO SETOR SUPERMERCADISTA"	Tempo no setor supermercadista.	- Caracterização da Rede ALES.
"TEMPO NA ALES"	Tempo na ALES.	- Caracterização da Rede ALES.
"FUNDADOR DA ALES"	Se foi fundador da Rede ALES.	- Caracterização da Rede ALES.
"LAÇOS PESSOAIS COM ASSOCIADOS"	Se tinha laços pessoais com algum associado quando ingressou na Rede ALES.	- Caracterização da Rede ALES.
"EMIÇÃO DE TABLÓIDE PRÓPRIO"	Se emite algum tablóide próprio, fora o fornecido pela ALES.	- Grau de oportunismo dos associados.
"LOGOTIPO DA ALES"	Se possui o Logotipo da ALES em destaque nas lojas.	- Comprometimento dos associados.
"PRODUTOS ALES NAS GÔNDOLAS"	Se possui todos os produtos ALES nas gôndolas.	- Comprometimento dos associados.
"PADRONIZAÇÃO DAS FACHADAS"	Quão importante é a padronização das fachadas das lojas.	- Comprometimento dos associados.
"INFORMAÇÕES DAS REUNIÕES"	Quão importante são as informações trocadas nas reuniões.	- Comprometimento dos associados.
"INTERESSES COMUNS"	Se os interesses comuns foram (ou estão sendo) discutidos e analisados.	- Objetivos organizacionais de cada associado.
"INTERESSES COLETIVOS"	Se os interesses coletivos são privilegiados.	- Comprometimento dos associados. - Grau de oportunismo dos associados.
"AUMENTO DA COMPETITIVIDADE"	Se aumentos a competitividade do associado.	- Objetivos organizacionais de cada associado. - Expectativa dos associados.
"EXPECTATIVAS DOS ASSOCIADOS"	Se as expectativas dos associados estão sendo atendidas.	- Expectativa dos associados.

**Continuação do Quadro 5 - Classificação das variáveis do questionário.**

<b>Váriável</b>	<b>Aspecto Pesquisado</b>	<b>Objetivo Específico</b>
"BENEFÍCIOS PARA OS ASSOCIADOS"	Se a ALES trouxe benefícios consideráveis para os associados.	- Objetivos organizacionais de cada associado. - Expectativa dos associados.
"INVESTIMENTO DOS ASSOCIADOS"	Se houve a necessidade de alto investimento por parte dos associados.	- Comprometimento dos associados. - Grau de oportunismo dos associados.
"CREDIBILIDADE COMO FATOR DE RISCO"	Se a credibilidade é fator de risco para os associados.	- Grau de oportunismo dos associados.
"AMBIENTE DA ALES"	Se o ambiente da Rede ALES é seguro.	- Comprometimento dos associados.
"CONTROLE DOS ASSOCIADOS"	Se existe a necessidade de controle por parte dos associados.	- Grau de oportunismo dos associados.
"BUSCA DE INFORMAÇÕES"	Se o associado já buscou informações sobre o passado dos demais associados.	- Grau de oportunismo dos associados.
"EVENTOS OPORTUNISTAS PASSADOS"	Se algum evento passado prejudicou a confiança do associado nos demais participantes.	- Grau de oportunismo dos associados.
"SUCESSO DA ALES RELACIONADO AO INDIVIDUAL"	Se o sucesso da Rede ALES está intimamente relacionado com o sucesso do associado respondente.	- Comprometimento dos associados.
"CRITÉRIOS REGULAMENTADORES"	Se os critérios a serem obedecidos são suficientes.	- Grau de oportunismo dos associados.
"MONITORAMENTO EXISTENTE"	Se o monitoramento existente é suficiente.	- Grau de oportunismo dos associados.
"POSTURA NA TROCA DE INFORMAÇÕES"	Postura dos associados quanto às informações trocadas.	- Comprometimento dos associados. - Grau de oportunismo dos associados.

**Continuação do Quadro 5 - Classificação das variáveis do questionário.**

<b>Váriável</b>	<b>Aspecto Pesquisado</b>	<b>Objetivo Específico</b>
"NORMAS E REGRAS"	Se as normas e regras são suficientes.	- Grau de oportunismo dos associados.
"FUNÇÃO DA ALES"	Função da Rede ALES.	- Objetivos organizacionais de cada associado.
"DESEJO DE INDEPENDÊNCIA DOS ASSOCIADOS"	Se o associado planeja se tornar independente da Rede ALES.	- Comprometimento dos associados. - Grau de oportunismo dos associados.

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

#### **4.1. Caracterização da Rede ALES**

A Rede Ales (Associação Londrinense de Estabelecimentos Supermercadistas) foi fundada no dia 18 de novembro de 1992 formada por 12 fundadores. Foram 9 interessados inicialmente. Mas o projeto de formação de uma diretoria de uma associação sem fins lucrativos precisava de 12 elementos, segundo o Sr. Otto Keller - primeiro presidente da Rede Ales. Atualmente a Rede Ales é formada por 30 associados em 52 estabelecimentos supermercadistas. Estes estabelecimentos se concentram na grande região de Londrina abrangendo os municípios de Londrina, Assai, Ibiporã, Jataí, Cambé, Arapongas, Rolândia, Uraí, Sertaneja, Cornélio Procópio, São, Sebastião Amoreira, Florestópolis, Sertanópolis, Paranacity, Pinhalão, Santa Mariana, Bandeirantes e Andirá. O quadro 06 apresenta o número de estabelecimentos que cada associado possui. Já o quadro 07 apresenta o número de estabelecimentos de cada cidade da grande região de Londrina.

**Quadro 6 - Número de estabelecimentos de cada associado.**

<b>Associados</b>	<b>Número de Estabelecimentos</b>
Associado 1	1
Associado 2	3
Associado 3	1
Associado 4	1
Associado 5	4
Associado 6	3
Associado 7	1
Associado 8	1
Associado 9	2
Associado 10	1
Associado 11	2
Associado 12	3
Associado 13	2
Associado 14	4
Associado 15	1
Associado 16	1
Associado 17	1
Associado 18	1
Associado 19	1
Associado 20	1
Associado 21	1
Associado 22	1
Associado 23	1
Associado 24	3
Associado 25	1
Associado 26	1
Associado 27	1
Associado 28	1
Associado 29	1
Associado 30	2

**Fonte:** Rede ALES.

**Quadro 7 - Número de estabelecimentos por município.**

<b>Município</b>	<b>Número de Estabelecimentos</b>
Londrina	18
Assai	2
Ibiporã	3
Jataí	1
Cambé	4
Arapongas	5
Rolândia	2
Uraí	1
Sertaneja	1
Cornélio Procópio	1
São Sebastião Amoreira	1
Florestópolis	1
Sertanópolis	3
Paranacity	1
Pinhalão	1
Santa Mariana	1
Bandeirantes	1
Andirá	1

**Fonte:** Rede ALES.

Inicialmente o objetivo maior da associação era realizar compras em conjunto obtendo, assim, economia de escala a partir de um maior volume de compras com os fornecedores. Atualmente a Rede Ales realiza outras atividades em conjunto englobando o investimento em produtos de marca própria e utilização de tablôides promocionais comuns.

A idéia da formação da Rede Ales surgiu mais ou menos 3 anos antes da sua fundação propriamente dita. Iniciou-se com conversas informais entre os associados fundadores que queriam realizar algo que pudesse melhorar o desempenho dos supermercados menores e, assim, poder competir com os supermercados de grande porte. O Sr. Jaime Luís Gonçalves, responsável pela Cooperativa dos Funcionários do Banco do Brasil procurou Sr. Otto Keller e solicitou a sua ajuda para a criação de algo que pudesse melhorar a competitividade dos Supermercadistas da região. Sua preocupação com o andamento da Cooperativa dos Funcionários do Banco do Brasil

era baseada na vinda do Carrefour para a cidade de Londrina. Inicialmente o Sr. Otto Keller afirmou que não tinha nada em mente por achar que o setor supermercadista é caracterizado por uma elevada competição e que dificilmente poderia existir uma postura cooperativa entre os mesmos, mas concordou em estudar o caso. Algum tempo depois o Sr. Otto Keller conheceu um grupo de pessoas que vinha de Montevideú. Um dos integrantes desse grupo era o Sr. Jorge Becker que contou que ele e outros supermercadistas estavam realizando compras em conjunto e obtendo preços melhores com os fornecedores.

Em seqüência aos estudos realizados, o Sr. Jaime Luís Gonçalves procurou um consultor do SEBRAE que descobriu numa cidade perto de Vitória no Espírito Santo uma associação de supermercados que já estava funcionando há algum tempo. O presidente desta associação foi convidado a ir até Londrina para explicar como funcionava esta associação. Esta associação era pequena que comprava em conjunto e vendia pros seus associados, mas que com isso tinha incidência de impostos prejudicando a capacidade de grandes compras.

No dia 18 de novembro de 1992 foi fundada a Rede Ales nos moldes da associação do Espírito Santo onde seus associados em conjunto compravam quantidades maiores de produtos, realizavam propagandas em cima dos mesmos produtos vendendo ao mesmo preço os produtos promovidos. Obteve-se a permissão do Estado para que se pudesse receber todos os produtos num mesmo endereço onde era registrada a entrada da mercadoria e cada associado ia buscá-la não havendo emissão de nota fiscal. O local era apenas um depósito de mercadorias. Um dos associados era responsável pela compra global da associação e depois emitia uma nota com o preço de custo para casa associado.

O caso é que ocorriam custos fiscais que impediam os associados de competirem com um preço melhor. Como solução foi feita uma modificação no estatuto onde a Associação passou a atender parte da Receita Federal que afirma que

associações sem fins lucrativos, cuja diretoria não é remunerada por suas atividades na associação e cujos bens sejam distribuídos para uma outra associação reconhecida de prestação de serviços públicos no dia em que for extinta será isenta de algumas questões fiscais. Essa modificação foi realizada e também foi criada uma cláusula no Estatuto que diz que os associados são subsidiários uns dos outros, ou seja, caso um deles não pague a conta os demais associados garantem o cumprimento de suas obrigações.

A Rede ALES utiliza cartão de compras gerenciado pela Fininvest. Com isso parte das preocupações dos associados com clientes inadimplentes foram eliminadas já que é de responsabilidade da própria Fininvest cobrar dos clientes que não pagam suas contas. O cartão é bastante fácil de ser obtido sendo que o cliente precisa apenas de seu CPF, RG, comprovante de residência, comprovante de renda e não ter nada no SERASA.

Para que um novo associado seja aceito na Rede ALES existem certos critérios que devem ser atendidos. Primeiramente ele deve estar há no mínimo 2 anos no mercado. Sua entrada deve ser indicada por um associado da Rede como forma de garantia, assim, um associado que já esteja participando da rede há um tempo e que tenha relações confiáveis com os demais membros deve indicar esse novo interessado para que ele seja aceito. São feitas consultas junto aos fornecedores para saber se esse novo interessado é uma pessoa de confiança e que honra suas obrigações. Além disso existe o critério de distância em que não podem existir supermercados com proximidade menor do que 1000 metros de distância e de tamanho de loja onde esta não deve ser muito pequena priorizando-se as maiores de 300 metros quadrados. Atendidos estes critérios é feita uma visita na loja do interessado para verificar o tamanho da loja, o local e outros aspectos relevantes. Em seguida o interessado é convidado a conhecer a Ales participando das reuniões semanais. É explicado como é o funcionamento da Rede ALES e se as duas partes – A Rede ALES e o interessado em se tornar associado – estiverem de acordo com as exigências e os interesses, este

último inicia suas atividades como associado. Um aspecto interessante quanto a esse processo de avaliação é que aquele associado que se encontra mais próximo do supermercado interessado em ingressar na Ales possui o último voto. Ele vê de que forma esse novo associado poderá afetar os seus negócios e decide se ele pode ou não ingressar na Rede Ales.

Após esse processo de avaliação e aceitação o novo associado precisa pagar um valor chamado de “jóia” que é o valor da Rede ALES dividido por todos os associados. É como se ele fosse entrar como sócio em um negócio já existente. Ele precisa pagar um valor X para ser aceito. Esse valor vai para o fundo de reserva que serve para o pagamento das atividades da Rede Ales, compra de equipamentos e para cobrir as obrigações que não foram cumpridas pelos associados em períodos de dificuldade financeira ou até mesmo de deslealdade e oportunismo.

As compras efetuadas em conjunto seguem um processo definido pela Rede ALES. A Associação possui um cadastro de indústrias fornecedoras que são utilizadas pelos associados. A decisão daquilo que vai ser comprado ocorre nas reuniões semanais onde os associados definem o volume a ser comprado de cada produto. Entretanto, caso o associado esteja interessado em um produto que não seja fornecido pelos fornecedores cadastrados ele pode comprar por diretamente do fornecedor sem o intermédio da Rede ALES. Para que um fornecedor venha a se cadastrar é preciso que um número considerável de associados ou um considerável volume de compras seja levantado. Caso apenas um ou dois associados queiram adquirir mercadorias de um novo fornecedor e esses associados não tenham um alto volume de compras a alternativa é que estes comprem diretamente da indústria sem passar pela Associação.

Atualmente um dos pontos fortes considerados pelos associados são os produtos da marca ALES. A Rede possui diversos produtos com marca própria. Entre eles está o macarrão, papel higiênico, arroz, feijão, farinha e outros produtos de primeira necessidade principalmente. Segundo os associados entrevistados os produtos de

marca própria proporcionam uma condição competitiva vantajosa já que não existe concorrência para os mesmos. Os demais supermercados que não fazem parte da Rede ALES não possuem os produtos da marca Ales nas gôndolas e, assim, não podem competir com preços melhores. A marca ALES foi criada e registrada logo no início da Rede Ales. Pode-se constatar a primeira aparição de um produto marca ALES no ano de 1995. Segundo o Entrevistado 2, para um produto de marca própria ser viável ele deve atender a três critérios: deve trazer benefícios para a Rede Ales, para o associado e para o fornecedor. Ainda, para que um produto venha a se tornar um produto com marca própria ele deve ter um alto giro. Produtos de baixo giro não compensam o investimento em uma marca própria para os fornecedores. Então os fornecedores exigem um volume de vendas relativamente alto. Como pode-se observar, os produtos da marca ALES que foram citados são todos produtos de consumo básico e de primeira necessidade.

Cada associado possui liberdade dentro da Rede ALES para a gestão do seu negócio. De acordo com isso cada associado pratica o preço que lhe convir, exceto no período em que são distribuídos os tablóides promocionais. Neste período os associados devem praticar todos o mesmo preço para aqueles produtos que estão sendo divulgados nos tablóides. Para tanto a decisão de quais produtos irão compor o tablóide promocional é feita por votação e todos os associados participam da mesma. Essas votações ocorrem nas reuniões semanais que acontecem todas as quintas-feiras.

[...] a Central precisa, as associações precisam ganhar foco em outras coisas, que ele não agüentaria sozinho, para manter a unidade. Por que também se você não tiver esses grandes junto com você o pequeno...você junta 30 lojas pequenas e não vai ter o volume. Então precisa do cara, precisa manter o outro que tem 3, 4 (estabelecimentos)[...].

Entretanto se pergunta qual é a motivação para um associado deixar a Associação correndo o risco de não ter o mesmo preço diferenciado. Mas o que acontece é que este ex-associado tem condições de obter o mesmo preço da

Associação obtendo informações junto aos vendedores e outras fontes. Tudo é uma questão de informação segundo o Entrevistado 2.

No quadro 08 pode-se observar os dados obtidos através da aplicação do questionário para as seguintes variáveis: número de lojas antes da entrada do associado na ALES, número de lojas do associado após a sua entrada na ALES, número de funcionários antes de sua entrada na ALES e o número de funcionários após a sua entrada na ALES.

**Quadro 8 - Variáveis "NÚMERO DE LOJAS ANTES DA ALES", "NÚMERO DE LOJAS DEPOIS DA ALES", "NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS ANTES DA ALES" e "NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DEPOIS DA ALES".**

		NLOJANT	NLOJDEP	NFUNCANT	NFUNCDE
N	Valid	9	10	9	10
	Missin	1	0	1	0
Mea		1,000	1,500	16,777	38,500
Media		1,000	1,000	10,000	21,000
Mod		1,00	1,00	10,00	8,00 <sup>a</sup>
Std.		,0000	,9718	12,6765	40,0340
Varianc		,0000	,9444	160,6944	1602,7222
Minimu		1,00	1,00	6,00	8,00
Maximu		1,00	4,00	45,00	128,0

**Fonte: Questionários aplicados pelo autor.**

Pode-se perceber a partir dos dados coletados que houve um crescimento dos associados após a efetiva participação na Rede ALES. A média de lojas anteriormente era de 1 (uma) loja para cada associado. Após a entrada na ALES esse número passou para 1,5 (um e meio) demonstrando um crescimento de 50% no número de lojas para cada associado. O número de funcionários também aumentou consideravelmente passando de uma média de 16,78 funcionários para 38,5 funcionários para cada associado.

**Quadro 9 - Variáveis "TEMPO NO SETOR SUPERMERCADISTA", "TEMPO NA ALES", "FUNDADOR DA ALES" e "LAÇOS PESSOAIS COM ASSOCIADOS".**

		TEMPSETO	TEMPALES	FUNDADOR	LAÇOS
N	Valid	10	8	10	10
	Missing	0	2	0	0
Mean		21,9000	8,7500	1,7000	1,2000
Median		24,0000	10,0000	2,0000	1,0000
Mode		14,00	10,00 <sup>a</sup>	2,00	1,00
Std. Deviation		8,55635	3,73210	,48305	,42164
Variance		73,21111	13,92857	,23333	,17778
Minimum		8,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		33,00	12,00	2,00	2,00

**Fonte: Questionário aplicado pelo autor.**

O Quadro 09 mostra as seguintes variáveis: tempo do entrevistado no setor, tempo na Rede ALES, se foi fundador ou não e se tinha laços pessoais com algum associado quando decidiu fazer parte da Rede ALES. Pode-se observar que os 10 respondentes do questionário estão em média há 21,9 anos no setor supermercadista. Já o tempo médio na Rede ALES é de 8,75 anos sendo que apenas 8 responderam a questão de forma válida. Dos 10 respondentes apenas 30% foram fundadores da Rede ALES e 80% tinham laços pessoais com algum associado quando decidiram participar da Rede ALES. Este último valor confirma o que foi descrito anteriormente sobre o processo de adesão na Rede Ales. Existe a necessidade de uma indicação interna para que um supermercadista interessado venha a ingressar na Rede ALES.

#### **4.2. Objetivos Organizacionais de cada associado**

A Rede ALES tem como principal função proporcionar uma estrutura de cooperação para seus associados para que estes possam vir a competir de uma melhor forma em um mercado altamente competitivo. Seus principais objetivos são:

- a) – Unir os empresários, legalmente estabelecidos na Região de Londrina, no Estado do Paraná, para centralizar as compras de produtos e mercadorias junto dos Fornecedores que melhores preços e condições venham a oferecer;
- b) – Dar preferência aos Fornecedores que entreguem as compras diretamente a cada um dos associados, com descontos e/ou prazos especiais, pactuados em conjunto e de forma uniforme para todos;
- c) – Desenvolver o espírito de cooperativismo, solidariedade e moderna prestação de serviços entre os associados, respectivos Fornecedores e clientes;
- d) – Criar, administrar e explorar uma CENTRAL DE COMPRAS, com personalidade jurídica própria, para melhor alcançar os objetivos da ALES;
- e) – Receber, em sua sede ou Depósito Central e armazenar temporariamente, as mercadorias destinadas aos associados;
- f) – Adquirir diretamente dos fornecedores, de forma coletiva ou isolada, mercadorias como: carne, aves, cereais, peixes, horti-granjeiros, frutas, óleos comestíveis, condimentos, café, laticínios, margarinas, massas alimentícias, farinhas, biscoitos, doces, açúcar, produtos de higiene e limpeza, eletrodomésticos, e utilidades, em nome da ALES, repassando-as aos associados, sem lucro, acrescidas das diferenças de ICMs e despesas, quando devidas e comprovadas;
- g) – autorizar a industrialização por estabelecimentos de reconhecida idoneidade, localizados no país ou exterior, de produtos básicos e essenciais, com a marca ALES ou não, para comercialização, repassando aos associados o total dos custos, porém, sem lucro;
- h) – importar os produtos normalmente comercializados por seus associados, igualmente repassando somente custos e despesas;
- i) – prestar serviços de transporte, beneficiamento, transformação, industrialização, armazenagem, classificação e embalagem de produtos e mercadorias, atendendo a legislação específica;
- j) – das sobras oriundas das atividades ou por recebimentos de bonificações a ALES criará um FUNDO ESPECIAL voltado para apoiar os programas que

possam desenvolver e melhorar novos projetos que beneficiem , cada vez mais, o consumidor final.

Estes objetivos da Rede ALES foram obtidos através da CONSTITUIÇÃO da ALES que se encontra anexo a este estudo. Já os objetivos dos associados serão analisados através das seguintes variáveis do questionário: "INTERESSES COMUNS", "AUMENTO DA COMPETITIVIDADE", "BENEFÍCIOS PARA OS ASSOCIADOS" e "FUNÇÃO DA ALES". Através das entrevistas pode-se perceber que o principal objetivo dos associados é a realização de compras em conjunto obtendo assim preços mais vantajosos, aumentando o poder de barganha com os fornecedores e podendo disponibilizar para os clientes produtos com preços mais competitivos. Observando essa realidade e fazendo um paralelo com o modelo das 5 forças de Porter (1986) percebe-se que o objetivo, tanto da associação quanto dos associados é tentar minimizar estas 5 forças - a ameaça de novos entrantes; a ameaça de produtos substitutos; o poder de barganha dos fornecedores; o poder de barganha dos compradores; e os concorrentes na indústria já existentes -, principalmente as 3 últimas.

Os dados obtidos para as variáveis "INTERESSES COMUNS", "AUMENTO DA COMPETITIVIDADE", "BENEFÍCIOS PARA OS ASSOCIADOS" e "FUNÇÃO DA ALES" são apresentados no Quadro 10 abaixo.

**Quadro 10 - Variáveis "INTERESSES COMUNS", "AUMENTO DA COMPETITIVIDADE", "BENEFÍCIOS PARA OS ASSOCIADOS" e "FUNÇÃO DA ALES".**

		INTCOMUN	COMPETIT	BENEFÍCI	FUNÇÃO
N	Valid	10	10	10	10
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,5000	4,6000	4,6000	1,0000
Median		4,0000	5,0000	5,0000	1,0000
Mode		4,00	5,00	5,00	1,00
Std. Deviation		,97183	,51640	,51640	,00000
Variance		,94444	,26667	,26667	,00000
Minimum		2,00	4,00	4,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	1,00

**Fonte: Questionário aplicado pelo autor.**

As quatro variáveis utilizadas para descrever os objetivos e interesses dos associados foram medidas por uma escala Likert de 5 pontos indo desde o "Descordo totalmente" até "Concordo totalmente". Quando se perguntou se os interesses comuns dos associados que justificariam a formação da Rede ALES estavam sendo ou já haviam sido discutidos e analisados internamente a média obtida foi de 3,5. Este valor, de acordo com a escala utilizada significa um nível de concordância positiva mas pouco significativa. Pode-se afirmar que as opiniões dos entrevistados variaram bastante devido a um desvio padrão de 0,97183. Assim sendo, os interesses comuns dos associados estão sendo analisado e discutido na Rede ALES, mas não de forma satisfatória para todos os associados.

Já a competitividade dos associados aumentou significativamente com a efetiva participação na Rede ALES. A média obtida utilizando a mesma escala de concordância foi de 4,6 com desvio padrão de 0,51640. Com isso, os respondentes demonstraram um alto índice de satisfação quanto ao aumento da competitividade dos seus negócios. Observa-se que as respostas concentraram-se nos níveis 4 e 5 da escala

(valor mínimo e máximo), ou seja, os valores que demonstram o maior nível de concordância para com a afirmação que foi apresentada no questionário.

Os benefícios proporcionados para os associados da Rede ALES também são considerados extremamente altos confirmado principalmente o aumento da competitividade. O valor médio dos benefícios trazidos pela Rede ALES, dentro da mesma escala de concordância usada na variável "competitividade" foi de 4,6 com desvio padrão de 0,51640, ou seja, os mesmos valores da variável competitividade. O padrão de respostas também foi o mesmo. Com isso pode-se concluir que os associados obtiveram aumento na competitividade de seus negócios sendo este um dos principais aspectos que os levaram a ingressar na Rede ALES.

Nas entrevistas realizadas ficou bastante claro que o principal objetivo dos associados era realizar compras melhores. Comprando mais barato a partir de uma maior quantidade poderiam aumentar suas competitividades vendendo um produto também mais barato e investir um montante extra em seus próprios negócios. Quando se perguntou no questionário qual era a principal função da Rede ALES, 100% dos respondentes marcaram a opção "Comprar Melhor". Esta questão foi composta por apenas duas alternativas: Comprar melhor; Vender melhor. Isso reafirma que o principal objetivo dos associados é aumentar suas competitividades através das compras e aumentando seus poderes de barganha nos relacionamentos com os fornecedores.

#### **4.3. Expectativas dos associados**

No quadro 11 são apresentados os resultados obtidos para as variáveis "AUMENTO DA COMPETITIVIDADE", "BENEFÍCIOS PARA OS ASSOCIADOS" E "EXPECTATIVAS DOS ASSOCIADOS" utilizadas para melhor compreender as expectativas dos associados quanto a estrutura de cooperação da Rede ALES.

**Quadro 11 - Variáveis "AUMENTO DA COMPETITIVIDADE", "BENEFÍCIOS PARA OS ASSOCIADOS" e "EXPECTATIVAS DOS ASSOCIADOS".**

		COMPETIT	BENEFÍCI	EXPECTAT
N	Valid	10	10	10
	Missing	0	0	0
Mean		4,6000	4,6000	4,1000
Median		5,0000	5,0000	4,0000
Mode		5,00	5,00	4,00
Std. Deviation		,51640	,51640	,31623
Variance		,26667	,26667	,10000
Minimum		4,00	4,00	4,00
Maximum		5,00	5,00	5,00

**Fonte: Questionário aplicado pelo autor.**

Com relação às expectativas dos associados pode-se afirmar que estas estão sendo satisfatoriamente atendidas, utilizando as variáveis "Competitividade" e "Benefícios" já anteriormente analisadas, juntamente com a variável "Expectativas". A variável "Expectativas" obteve uma média de concordância positiva de 4,1 com desvio padrão de 0,31623. Isso significa que a Rede ALES está atendendo de forma satisfatória as expectativas dos seus associados. O nível de satisfação dos associados em relação aos resultados proporcionados pela Rede ALES é bastante alto podendo-se afirmar que os interesses iniciais que motivaram os associados à ingressarem na Rede ALES estão sendo atendidos.

#### **4.4. Comprometimento dos associados**

A grande questão dentro de uma Associação desse tipo é aumentar ao máximo o comprometimento do associado. Com isso obtém-se um nível de confiança mais seguro e diminui-se o risco de comportamentos desleais e de interesse próprio. A padronização das fachadas é uma maneira de se aumentar o comprometimento. É preciso fazer com que o associado também obtenha vantagens em outras áreas que não

apenas no preço de compra de mercadorias. No momento, segundo o Entrevistado 2, em que a Associação começa a dar prejuízo para o associado ele acaba optando por deixá-la. Entretanto se o associado estiver obtendo ganhos de outros tipos como ações conjuntas em outras áreas ele poderá se sentir motivado a permanecer na Associação em virtude destes outros benefícios. Segundo o Entrevistado 2 “...o cara fica na associação enquanto ela for saudável pra ele”.

Outra maneira de se aumentar o comprometimento dos associados é tentar fazer com que todos, ou pelo menos a grande maioria passe pelo cargo de presidente. Segundo o Entrevistado 2 no momento em que o associado observa a Rede Ales com olhos de um presidente sua mentalidade muda e seu comprometimento tende a aumentar. Ele acaba trabalhando com um comprometimento maior para com o sucesso de todos e não mais com interesses unicamente individuais.

É uma idéia a ser realizada no futuro, como espera alguns dos associados, é a padronização das fachadas e a utilização de layout padronizado para as lojas. Segundo o Entrevistado 3 “...foi tentado fazer leiautização das lojas, da fachada, padronização da fachada...e não conseguimos. Eu particularmente acho que seria maravilhoso.” Acredita-se que o motivo principal que impediu a padronização foi o fato de que muitos associados não queriam abrir mão dos seus nomes fantasia. Uma questão de ego já que o associado tem o seu nome no seu empreendimento e pode considerar como uma conquista o fato de seu nome estar em um empreendimento de sucesso. A partir do momento em que todos os supermercados tiverem o mesmo nome não haverá mais distinção entre eles e o associado poderá perder parte de sua identidade. Com relação à padronização da fachada dos estabelecimentos e a utilização de um nome comum para todos o Entrevistado 2 afirma que “ ...é duro você vencer um nome de 30 anos. O cara tem lá o nome dele há 30m anos. E vai querer que ele mude esse nome? É complicado...”.

**Quadro 12 - Variáveis "LOGOTIPO DA ALES", "PRODUTOS ALES NAS GÔNDOLAS" e "PADRONIZAÇÃO DAS FACHADAS".**

		LOGOALES	GÔNDOLAS	PADRONIZ
N	Valid	10	10	10
	Missing	0	0	0
Mean		1,6000	1,0000	3,1000
Median		1,0000	1,0000	3,0000
Mode		1,00	1,00	3,00
Std. Deviation		,84327	,00000	1,10050
Variance		,71111	,00000	1,21111
Minimum		1,00	1,00	1,00
Maximum		3,00	1,00	5,00

**Fonte: Questionário aplicado pelo autor.**

O quadro 12 apresenta os resultados obtidos para as variáveis "LOGOTIPO DA ALES", "PRODUTOS ALES NAS GÔNDOLAS" E "PADRONIZAÇÃO DAS FACHADAS". Um dos aspectos importantes utilizados para se medir o comprometimento dos associados é se estes possuem a logomarca da Rede ALES em destaque na fachada de suas lojas. O valor obtido é de que a maioria dos associados que responderam ao questionário possui a logomarca da ALES em seus estabelecimentos. Os valores são os seguintes: 6 respondentes (60%) possuem a logomarca da ALES em todos os seus estabelecimentos, 2 ( 20%) possuem em apenas alguns e 2 (20%) não possuem. Este valor é justificado pelo Art. 4 da Constituição da ALES (em ANEXO), que afirma que nos estabelecimentos dos associados deverá ser fixada, de forma visível ao público, a sigla ou logomarca ALES para identificação.

Já com relação aos produtos da marca ALES, 100% dos respondentes possuem todos os produtos da marca ALES nas gôndolas de seus estabelecimentos. Isso significa que os produtos da marca ALES são interessantes para o aumento da competitividade dos associados.

Quanto à padronização das fachadas dos estabelecimentos, percebeu-se que os associados consideram importante para o sucesso de seus negócios. Dentro da escala de concordância, a média obtida foi de 3,1 com desvio padrão de 1.10050. Os valores variaram entre 1 e 5 (valor mínimo e máximo). Portanto, ao que tudo indica, a padronização das fachadas não é considerada como fator fundamental para o desenvolvimento dos negócios dentro da Rede ALES. Pode-se dizer que o comprometimento para com a marca ALES não é compartilhada por todos sendo um valor relativamente baixo.

**Quadro 13 - Variáveis INTCOLET, "INVESTIMENTO DOS ASSOCIADOS" e "AMBIENTE DA ALES".**

		INTCOLET	INVESTIM	AMBIENTE
N	Valid	9	10	10
	Missing	1	0	0
Mean		3,6667	1,6000	4,6000
Median		4,0000	1,0000	5,0000
Mode		4,00	1,00	5,00
Std. Deviation		1,11803	,96609	,69921
Variance		1,25000	,93333	,48889
Minimum		2,00	1,00	3,00
Maximum		5,00	4,00	5,00

**Fonte: Questionário aplicado pelo autor.**

O Quadro 13 apresenta os resultados obtidos para as variáveis "INTERESSES COLETIVOS", "INVESTIMENTO DOS ASSOCIADOS" e "AMBIENTE DA ALES". Segundo os respondentes, pode-se afirmar que os associados privilegiam os interesses coletivos aos interesses individuais, mas de uma forma muito tênue. A média do nível de concordância para a esta afirmação foi de 3,6667 com desvio padrão de 1,11803. Isso significa afirmar que é possível que os interesses coletivos e individuais não sejam tratados de forma diferente, que não seja feita distinção entre eles e que não existe um esforço propriamente dito para privilegiar algum deles. Assim sendo, este valor obtido não permite afirmar se os interesses coletivos são privilegiados ou não.

Com relação aos investimentos feitos no momento em que um supermercadista decide se tornar associado da Rede ALES e é aceito pelos membros, pode-se afirmar que não existe um investimento considerável como exigência para o ingresso da associação. Com base nos dados obtidos afirma-se justamente o contrário. Não é realizado um investimento considerável para o ingresso na Rede ALES. A média do nível de concordância obtido foi de 1,6 com desvio padrão de 0,96609. Talvez o investimento maior seja o pagamento da "jóia" como já foi dito. Mas o fato de que o associado pode vir a resgatar este valor quando, por ventura, vier a se desligar da associação conforme a própria Constituição afirma, faz com que o investimento talvez não seja considerado como um investimento considerável.

O ambiente de negócios existente entre os associados da Rede ALES é considerado como sendo altamente favorável para o desenvolvimento dos membros. A média do nível de concordância para esta afirmação foi de 4,6, com desvio padrão de 0,69921 e com valores mínimo e máximo de 3 e 5 respectivamente. Isso permite afirmar que os associados sentem-se altamente à vontade com o ambiente de negócios proporcionado pela associação. Um ambiente de confiança e comprometimento, onde os associados sentem-se seguros proporciona uma elevação na capacidade competitiva e uma diminuição dos custos de transação e no risco de oportunismo.

Os associados da Rede Ales se reúnem todas as quintas-feiras para discutir questões como produtos a serem comprados e produtos a serem divulgados nos tablóides. Entretanto outro ponto forte dessas reuniões é a troca de informações que ocorre entre os associados. Cada associado acaba relatando experiências vivenciadas em seus negócios que acaba auxiliando os demais associados nos seus respectivos empreendimentos. Com isso começa-se a criar uma relação de negócios informal que facilita o desenvolvimento das relações de transação dentro da Rede Ales e fortifica também o comprometimento e a confiança dos membros. O Entrevistado 3 afirmou que "...principalmente nas reuniões essa troca de informações é muito grande...essa

reunião semanal que tem é importantíssima para esse contato, essas trocas. E as trocas de informação ali é bem grande...”. Estas informações acabam se tornando vitais para o desenvolvimento dos associados. Segundo o Entrevistado 2 “...a Associação funciona também como uma central de informações”.

O quadro 14 apresenta os resultados obtidos para as variáveis INFOREU e "SUCESSO DA ALES RELACIONADO AO INDIVIDUAL". Estas duas variáveis também foram utilizadas para identificar o nível de comprometimento existente entre os associados da Rede ALES.

**Quadro 14 - Variáveis "INFORMAÇÕES DAS REUNIÕES" e "SUCESSO DA ALES RELACIONADO AO INDIVIDUAL".**

		INFORREU	SUCESREL
N	Valid	10	10
	Missing	0	0
Mean		4,1000	4,0000
Median		4,5000	4,0000
Mode		5,00	5,00
Std. Deviation		1,10050	1,05409
Variance		1,21111	1,11111
Minimum		2,00	2,00
Maximum		5,00	5,00

**Fonte: Questionário aplicado pelo autor.**

Pode-se perceber que uma das maiores contribuições da Rede ALES para seus associados é a troca de informações entre os mesmos. Essa contribuição é realizada entre os próprios associados onde os mesmos se trocam experiências e conhecimento aumentando o comprometimento, a confiança e a própria competitividade dos membros da Rede ALES. Quando se perguntou se a troca de informações existente nas reuniões semanais era considerado fator de sucesso para os negócios dos associados, o nível de concordância obtido teve média de 4,1 com desvio padrão de 1,10050. Observa-se que o desvio padrão obtido foi relativamente alto, mas é compensado pela

moda obtida que foi de 5, ou seja, a maioria dos respondentes considera as informações trocadas nas reuniões como sendo "Fundamental" para o sucesso de seus negócios.

O nível de concordância com a afirmação de que o sucesso da Rede ALES está intimamente relacionado com o sucesso do negócio dos respondentes do questionário atingiu uma média de 4,0, com desvio padrão de 1,05409 e com valores máximos e mínimos de 5 e 2 respectivamente. Isso significa afirmar que os respondentes acreditam que o sucesso da Rede ALES, das atividades desenvolvidas em conjunto, proporciona grande parte do sucesso obtido pelos empresários associados, já que, como se pode observar anteriormente, a competitividade dos supermercadistas aumentou consideravelmente após o ingresso dos mesmos na Rede ALES.

**Quadro 15 - Variáveis "POSTURA NA TROCA DE INFORMAÇÕES" e "DESEJO DE INDEPENDÊNCIA DOS ASSOCIADOS".**

		POSTURA	INDEPEND
N	Valid	10	10
	Missing	0	0
Mean		3,9000	1,9000
Median		4,0000	2,0000
Mode		4,00	2,00
Std. Deviation		,73786	,31623
Variance		,54444	,10000
Minimum		2,00	1,00
Maximum		5,00	2,00

**Fonte: Questionário aplicado pelo autor.**

O Quadro 15 apresenta os resultados obtidos para as variáveis "POSTURA NA TROCA DE INFORMAÇÕES" e "DESEJO DE INDEPENDÊNCIA DOS ASSOCIADOS". Quanto a postura dos associados no que tange a troca de informações pode-se afirmar que estes adotam um comportamento aberto permitindo uma ampla

troca de informações e experiências. O valor médio para a escala LIKERT de 5 pontos utilizada foi de 3,9 com desvio padrão de 0,73786. Como a troca de informações é um dos pontos principais que justifica o interesse dos associados e também um dos aspectos geradores de competitividade para a associação percebe-se que os associados estão altamente comprometidos com o sucesso coletivo.

A variável "DESEJO DE INDEPENDÊNCIA DOS ASSOCIADOS" será melhor analisada mais adiante. Convém afirmar que apenas um respondente expressou vontade de se tornar independente da associação no futuro. Com isso, o comprometimento dos membros para com o sucesso da associação é bastante forte já que o ambiente é favorável, a postura quanto à troca de informações permite uma disseminação de conhecimento e existe uma confiança mútua entre os associados.

#### **4.5. Grau de oportunismo dos associados e incidentes principais**

Segundo um dos entrevistados o início da Rede Ales foi um período de extrema confiança entre os membros já que o sucesso da rede dependia de que todos cumprissem suas obrigações não podendo haver comportamentos desleais que visassem o interesse próprio. Como a Rede Ales estava sendo formada, ou seja, em sua fase inicial, ela ainda estava frágil. Nesse período não foram aceitos novos associados para não por em risco a relação de confiança estabelecida. Em entrevista realizada o Entrevistado 3 afirmou com relação ao pagamento de suas obrigações que:

[...] nós tínhamos que confiar que todo mundo ia pagar...e se alguém não pagasse nós é que íamos ter que bancar...então no início, acho que por uns 2 ou 3 anos só, mas foi um período de extrema confiança, total confiança...tanto que nós não permitimos a entrada de associados novos porque tinha que ter uma segurança 100%. Então começou aquele grupinho e nós permanecemos aquele grupinho[...].

Segundo uma das associadas entrevistadas ocorreu nos primeiros anos da associação um fato considerado como sendo desleal com os propósitos da Rede Ales. O caso é que um dos associados utilizou informações dos associados para benefício próprio. O associado oportunista - vamos utilizar aqui a terminologia da Teoria dos Custos de Transação - observou os preços que os associados estavam divulgando nos tablóides da Rede e lançou um tablóide próprio com preços inferiores. O Entrevistado 3 afirmou que "...começou a ter algum problema...teve algumas empresas que foram excluídas, ou então nós fazíamos nossos folhetos (tablóides) com produtos similares ou até o mesmo com preços abaixo...fazendo concorrência dentro da própria Ales...". Com essa atitude o associado fazia concorrência direta com os demais associados da Rede. Segundo o Entrevistado 1 durante os primeiros anos da Rede Ales ocorreu um fato de deslealdade por parte de um dos associados que acabou sendo convidado a se desligar da Rede. Entretanto, segundo o Entrevistado 1, esse fato não abalou a confiança dos demais associados já que a relação de confiança era bem solidificada.

Outro acontecimento que pode ser analisado como um fato de oportunismo foi o caso de um dos associados que expandiu seus negócios de uma forma a não mais precisar do apoio da Rede Ales. Chegado esse momento o associado se desligou da rede levando com ele um alto volume de compras e, com isso, prejudicando os demais associados. O entrevistado 4 afirmou que:

[...] saiu um supermercado que tinha 5 lojas e que hoje é uma potência aí na cidade...muito grande, até o supermercado tem muito movimento...ele saiu porque ele já tinha 5 lojas. Então o poder de compra dele já era grande e não precisava da Associação[...].

Este é um fato que talvez não possa ser caracterizado como desleal, mas com certeza foi um comportamento de busca pelo interesse próprio e não pelo interesse do coletivo. Assim sendo deve ser analisado sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação e verificar de que forma esse comportamento pode vir a aumentar as probabilidades de comportamentos semelhantes entre os associados. Uma alternativa que poderia solucionar a probabilidade de outros eventos semelhantes a este é o foco

das atividades da Rede Ales para outras áreas que possam gerar ganhos diferenciados para os associados. O Entrevistado 2 afirma que "...a Central precisa, as associações precisam ganhar foco em outras coisas , que ele não agüentaria sozinho, para manter a unidade...".

As variáveis utilizadas para analisar o grau de oportunismo entre os associados são: "EMISSÃO DE TABLÓIDE PRÓPRIO", "INTERESSES COLETIVOS", "INVESTIMENTO DOS ASSOCIADOS", "CREDIBILIDADE COMO FATOR DE RISCO", "CONTROLE DOS ASSOCIADOS", "BUSCA DE INFORMAÇÕES", "EVENTOS OPORTUNISTAS PASSADOS", "CRITÉRIOS REGULAMENTADORES", MONITORA, "POSTURA NA TROCA DE INFORMAÇÕES", "NORMAS E REGRAS" e "DESEJO DE INDEPENDÊNCIA DOS ASSOCIADOS". Os resultados obtidos para as variáveis "EMISSÃO DE TABLÓIDE PRÓPRIO", "INTERESSES COLETIVOS" e "INVESTIMENTO DOS ASSOCIADOS" podem ser observadas no Quadro 16.

**Quadro 16 - Variáveis "EMISSÃO DE TABLÓIDE PRÓPRIO", "INTERESSES COLETIVOS" e "INVESTIMENTO DOS ASSOCIADOS".**

	TABLÓIDE	INTCOLET	INVESTIM	
N	Valid	10	9	10
	Missing	0	1	0
Mean	1,6000	3,6667	1,6000	
Median	2,0000	4,0000	1,0000	
Mode	2,00	4,00	1,00	
Std. Deviation	,51640	1,11803	,96609	
Variance	,26667	1,25000	,93333	
Minimum	1,00	2,00	1,00	
Maximum	2,00	5,00	4,00	

**Fonte: Questionário aplicado pelo autor.**

A variável "EMISSÃO DE TABLÓIDE PRÓPRIO" buscou investigar o número de associados que emitia tablóides promocionais próprios, além do

disponibilizado pela associação. O valor obtido é de que 40% dos respondentes emite tablóides promocionais além do fornecido pela associação e 60% utiliza apenas o disponibilizado pela associação. Este fato torna-se relevante para a análise de oportunismo tendo em vista um evento passado em que um associado foi desligado da Rede ALES por utilizar os tablóides da associação para emitir o seu próprio com preços mais baixos como já foi dito anteriormente. Com isso existe um risco de oportunismo semelhante ao que ocorreu no início da ALES. Não se pode afirmar que fato semelhante esta ocorrendo ou que irá ocorrer. Apenas afirma-se que existe este risco de comportamento oportunista por parte dos associados que emitem tablóides próprios.

As variáveis "INTERESSES COLETIVOS" e "INVESTIMENTO DOS ASSOCIADOS" já foram analisadas anteriormente mas também influenciam para o estudo do grau de oportunismo entre os membros da Rede ALES. Já que os associados privilegiam os interesses coletivos de uma forma não muito expressiva esta variável acaba não afetando muito o grau de oportunismo entre os parceiros. Pode-se dizer que os associados são medianamente oportunistas do que tange os interesses envolvidos. Já os investimentos realizados para a inserção na ALES busca avaliar se houve ou não investimento em ativos específicos. De acordo com os resultados obtidos este investimento é quase que irrisório caracterizando um investimento em ativos específicos relativamente baixo. Sendo esta uma das principais dimensões de análise dos Custos de Transação, torna necessário e de extrema relevância a sua identificação.

No quadro 17 são apresentados os resultados para as seguintes variáveis: "CREDIBILIDADE COMO FATOR DE RISCO", "CONTROLE DOS ASSOCIADOS" e "BUSCA DE INFORMAÇÕES".

**Quadro 17 - Variáveis "CREDIBILIDADE COMO FATOR DE RISCO", "CONTROLE DOS ASSOCIADOS" e "BUSCA DE INFORMAÇÕES".**

		CREDIBIL	CONTROLA	BUSCAINF
N	Valid	10	10	10
	Missing	0	0	0
Mean		3,6000	3,1000	2,4000
Median		4,5000	4,0000	2,0000
Mode		5,00	4,00	1,00
Std. Deviation		1,71270	1,28668	1,50555
Variance		2,93333	1,65556	2,26667
Minimum		1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	4,00	5,00

**Fonte: Questionário aplicado pelo autor.**

Quanto à credibilidade dos associados, pode-se afirmar que os respondentes consideram que a possível falta de credibilidade é fator que colocaria em risco o sucesso da Rede ALES. A afirmação utilizada buscava avaliar o quanto dependentes as empresas pertencentes à associação são umas das outras no que tange a necessidade de comprometimento e confiança. Pode-se afirmar que a falta de credibilidade prejudicaria o desempenho da Rede ALES, mas de uma forma pouco acentuada já que obteve uma média de concordância de 3,6 com desvio padrão de 1,71270. As respostas obtidas foram variadas não permitindo uma conclusão fundamentada.

A variável que analisava a necessidade de controle por parte dos associados quanto às atividades dos demais membros também não obteve valores expressivos. A média de concordância foi de 3,1 com desvio padrão de 1,28668. Assim sendo não pode-se concluir se os associados controlam ou não as atividades dos demais membros com o objetivo de assegurar um baixo grau de oportunismo. Esta variável pode ser complementada pela variável "BUSCA DE INFORMAÇÕES" que investiga se os associados já buscaram por conta própria informações sobre o passados dos demais membros. Esta variável obteve média de concordância de 2,4 com desvio padrão de

1,50555. Esta variável também não apresentou resultados conclusivos mostrando que alguns respondentes já investigaram alguns associados e que outros não realizaram estas ações buscando informações passadas.

Já no Quadro 18 são mostrados os dados obtidos para as variáveis "EVENTOS OPORTUNISTAS PASSADOS", "CRITÉRIOS REGULAMENTADORES" e "MONITORAMENTO EXISTENTE".

**Quadro 18 - Variáveis "EVENTOS OPORTUNISTAS PASSADOS", CRITÉRIO e "MONITORAMENTO EXISTENTE".**

		EVENTPAS	CRITÉRIO	MONITORA
N	Valid	10	10	10
	Missing	0	0	0
Mean		2,1000	2,0000	2,1000
Median		1,0000	2,0000	2,0000
Mode		1,00	2,00	2,00
Std. Deviation		1,44914	,00000	,31623
Variance		2,10000	,00000	,10000
Minimum		1,00	2,00	2,00
Maximum		4,00	2,00	3,00

**Fonte: Questionário aplicado pelo autor.**

Os dados obtidos para a variável "EVENTOS OPORTUNISTAS PASSADOS", que buscou investigar se algum evento passado envolvendo os demais membros havia prejudicado a confiança e a motivação deste em cooperar com os propósitos da ALES, são os seguintes: a média de concordância foi de 2,1 com desvio padrão de 1,44914. Isso significa afirmar que o nível de comprometimento dos associados não foi afetado por algum evento passado de oportunismo. Esta variável não buscou identificar se houve algum evento passado que pudesse ser caracterizado como oportunista, mas sim se, caso houvesse tido algum tipo de evento que se caracterizasse desta forma, teria afetado a confiança e a motivação dos membros em cooperar. Os resultados mostram que não houve tal fato de desmotivação baseado em eventos passados.

Quanto aos critérios utilizados pela Rede ALES para avaliar a entrada de novos associados (distância entre os estabelecimentos, tempo de mercado, pesquisa com fornecedores e outros) são considerados por 100% dos respondentes como sendo de acordo com o necessário. Aparentemente o processo de avaliação e os critérios de análise de novos associados nunca causou nenhum tipo de dano ou prejudicou o andamento dos negócios da Rede ALES. Assim como estes critérios, o monitoramento e a fiscalização dos associados no que diz respeito os cumprimento de suas obrigações também são considerados como sendo de acordo com o necessário já que 90% dos respondentes afirmaram desta forma.

O Quadro 19 apresenta os dados obtidos para as variáveis "POSTURA NA TROCA DE INFORMAÇÕES", "NORMAS E REGRAS" e "DESEJO DE INDEPENDÊNCIA DOS ASSOCIADOS". As variáveis "POSTURA NA TROCA DE INFORMAÇÕES" e "DESEJO DE INDEPENDÊNCIA DOS ASSOCIADOS" já foram apresentadas anteriormente mas servem de base para o estudo do grau de oportunidade dos associados.

**Quadro 19 - Variáveis "POSTURA NA TROCA DE INFORMAÇÕES", "NORMAS E REGRAS" e "DESEJO DE INDEPENDÊNCIA DOS ASSOCIADOS".**

		POSTURA	NORMAS	INDEPEND
N	Valid	10	10	10
	Missing	0	0	0
Mean		3,9000	2,3000	1,9000
Median		4,0000	2,0000	2,0000
Mode		4,00	2,00	2,00
Std. Deviation		,73786	,82327	,31623
Variance		,54444	,67778	,10000
Minimum		2,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	4,00	2,00

**Fonte: Questionário aplicado pelo autor.**

A postura dos associados no que diz respeito à troca de informações, como já foi afirmado anteriormente, pode ser considerada como sendo aberta. Isso diminui drasticamente o risco de comportamentos oportunistas de apropriação de informações (*moral hazards*).

Quanto às normas e regras existentes na Rede ALES que devem ser seguidas pelos seus membros, a grande maioria dos respondentes afirmou que estas são suficientes e satisfatórias. Isso permite afirmar, juntamente com a análise da estrutura da Rede ALES, que a estrutura de governança existente é uma estrutura híbrida. Maior enfoque será dado ao estudo da estrutura de governança mais adiante.

Quanto à variável independência ("DESEJO DE INDEPENDÊNCIA DOS ASSOCIADOS") - quando se perguntou se o associado planejava se tornar independente da associação no futuro - 90% dos respondentes afirmaram que não tinham esse interesse. As justificativas obtidas de 5 respondentes são apresentadas no quadro 20.

**Quadro 20 - Justificativas para a resposta "Não" na variável "DESEJO DE INDEPENDÊNCIA DOS ASSOCIADOS".**

Não. Acho que com ela troco idéias, informações, amizades e principalmente acredito que com ela tenhamos mais força; perante aos grandes supermercados no meu caso; que sou um pequeno supermercado.
Não. Eu ficaria sem as informações necessárias para dirigir minha empresa.
Não. Sendo independente eu ficaria isolado, com pouco contato comercial de supermercadistas, mesmo com alto poder de compra, é importante estar reunido toda a semana, para saber das novidades, se tiver.
Não. Porque estou satisfeito com o desempenho.
Não. Porque trabalhando independente perde o potencial de compras.

**Fonte: Questionário aplicado pelo autor.**

A principal justificativa foi o fato de que a associação proporciona uma troca de informações necessária para o desenvolvimento das atividades de cada associado. Esta troca de informações acaba sendo vista como um dos principais benefícios proporcionados pela associação explorando a aprendizagem coletiva e a complementaridade de conhecimentos e experiências. Com isso, acredita-se que a interação estratégica entre os membros associados é fortemente embasada pela aprendizagem coletiva e pela troca de informações e experiências passadas.

Apenas um respondente afirmou que no futuro planeja se tornar independente da associação. Sua justificativa é apresentada do quadro 21 abaixo.

**Quadro 21 - Justificativa para a resposta "Sim" na variável "DESEJO DE INDEPENDÊNCIA DOS ASSOCIADOS".**

Sim. Porque quando se atinge um estágio de crescimento você precisa de uma logística própria devido ao volume necessário para abastecer as lojas.
---

**Fonte: Questionário aplicado pelo autor.**

Esta última justificativa demonstra uma certa preocupação com o próprio crescimento ao invés de uma preocupação com o sucesso do grupo. No momento em que este associado atingir um nível de crescimento considerado por ele mesmo como sendo satisfatório, sua intenção é tornar-se independente da associação indo em busca de seus interesses individuais. Sua postura estratégica é a de utilizar os benefícios proporcionados pela Rede ALES durante um período de tempo para que no futuro possa ter sucesso no setor supermercadista trabalhando individualmente. Sua postura não é anti-ética mas também não pode-se deixá-la como sendo oportunista. Williamson (1985) afirma que o oportunismo nada mais é do que "*Self-interest seeking with guile*". Este tipo de oportunismo encaixa-se dentro do nível intermediário de comportamentos oportunistas propostos por Williamson (*apud* FARINA, 1997, p. 78) onde o indivíduo cumpre as normas acordadas, mas são movidos por motivações de auto-interesse.

#### **4.6. Nível de Risco de Oportunismo e Custo de Transação entre os associados da Rede ALES**

Esta seção irá utilizar todos os dados analisados até o presente momento. Será feita uma análise utilizando os 5 dimensões principais de análise da Teoria dos Custos de Transação: frequência, especificidade dos ativos, incerteza, limites da racionalidade e oportunismo. A partir da análise detalhada destas 5 dimensões poderá se concluir o valor subjetivo dos Custos de Transação existentes na Rede ALES. Este valor é obviamente subjetivo já que os custos de transação não são custos que possam ser expressos em números. Este é um custo de risco, uma probabilidade de que agentes adotem comportamentos oportunistas e de interesse próprio que possam vir a prejudicar os demais envolvidos no processo.

No que se refere à estrutura de governança, sendo esta a estrutura formal que os participantes de uma relação usam para formalizar a mesma (GULATI, 1998), existente na Rede ALES pode-se afirmar que a estrutura adotada é uma estrutura híbrida. Não é nem uma estrutura de mercado onde o próprio mercado controla e monitora as transações e nem uma estrutura hierárquica onde são adotados contratos extremamente elaborados devido a uma alta especificidade dos ativos envolvidos e uma frequência elevada do mesmo tipo de transação.

A estrutura de governança híbrida existente é devido a uma relação com alta frequência e uma especificidade de ativos envolvidos baixa. Não existe, por parte dos associados, um investimento em ativos específicos de grande valor. Isso significa dizer que a possível perda com esse tipo de investimento em caso de comportamento oportunista por parte de algum membro da Associação será baixa. Sendo então a estrutura de governança híbrida a existente na Rede ALES, é esta também a mais aconselhada para o tipo de transações existentes entre os membros.

Pode-se afirmar que os Custos de Transação existentes na Rede ALES são custos *ex-post* (WILLIAMSON, 1985) já que as atividades já estão sendo

desenvolvidas e que é necessário um monitoramento das atividades dos associados para garantir o cumprimento do que foi estabelecido buscando evitar comportamentos oportunistas futuros.

#### **4.6.1. Frequência.**

A dimensão "Frequência" avalia o nível de repetição de um mesmo tipo de transação. No caso da Rede ALES a transação se caracteriza como sendo a negociação das compras a serem realizadas em conjunto, a troca de informações existente nas reuniões e as demais atividades realizadas em conjunto. Dentro desta perspectiva, as negociações de compras e a troca de informações ocorrem semanalmente entre os associados já que as reuniões destinadas para estes fins ocorrem todas as quintas-feiras. Isso pode ser caracterizado como transações de alta frequência. Além disso, outro fator que reforça a alta frequência das transações entre os membros da Rede ALES é o fato desta associação existir a 12 anos, ou seja, este é um período relativamente longo que possibilitou o conhecimento dos participantes e o desenvolvimento de um comprometimento e uma confiança mútua.

Transações que ocorrem com uma frequência alta estão mais sujeitas a uma estruturação podendo ser operacionalizadas de forma mais eficaz (BRITTO, 1994). Já uma transação que ocorra uma única vez, ou poucas vezes, não necessita de uma estrutura de governança elaborada podendo ser controlada pela própria estrutura de mercado.

Partindo-se do pressuposto de que as transações que ocorrem entre os membros da Rede ALES são caracterizadas por uma alta frequência pode-se afirmar que os custos para a adoção de um mecanismo mais complexo de governança acabam sendo diluídos nestas transações frequentes possibilitando o desenvolvimento de uma relação de confiança e comprometimento entre os associados (FARINA, 1997). A própria troca de informações entre os membros sendo altamente frequente possibilita

um alto conhecimento das partes envolvidas no processo estabelecendo uma reputação e aumentando assim a confiança.

Sendo assim, a frequência das transações na Rede ALES acaba sendo um dos fatores que influencia dos Custos de Transação da associação tornando-os mais baixos. Pode-se afirmar que a frequência é inversamente proporcional aos Custos de Transação a que uma relação de negócios está incorrida. Assim sendo, a alta frequência das transações nesta associação contribui para a diminuição dos Custos de Transação, aumenta o comprometimento e a confiança entre os membros.

#### **4.6.2. Especificidade dos Ativos.**

Os ativos envolvidos em uma transação podem variar o seu grau de especificidade para aquela transação a que se destina. Esta especificidade, conforme Brito (1994), refere-se a facilidade com que um determinado ativo pode ser deslocado para usos alternativos sem perda de valor produtivo. Assim sendo, quanto mais específico for um determinado ativo, menores serão os ganhos com o seu uso em uma aplicação alternativa que não aquela a qual ele se destina.

O que pode-se perceber na realizada da Rede ALES é que o investimento em ativos específicos é relativamente baixo. O pagamento da "jóia", que é o valor pago pelo associado no momento em que este é aceito pela associação, pode ser considerado como um investimento específico. Entretanto este valor não pode ser classificado como um ativo específico propriamente dito já que é possível ser resgatado pelo associado quando este for desligado da associação.

Dentro da tipologia de Williamson (1991, p. 281), existem seis tipos de especificidade de ativos: (1) especificidade locacional; (2) especificidade de ativos físicos; (3) especificidade de ativos humanos; (4) ativos dedicados; (5) especificidade de marca; e (6) especificidade temporal.

Seguindo este modelo de Williamson, pode-se afirmar que existe na Rede ALES uma especificidade de marca. Os associados devem investir em seus estabelecimentos para que estes tenham a logomarca da associação em destaque, conforme pode ser visto no Art. 4 da Constituição em anexo. Além disso os associados devem ter disponível em seus estabelecimentos os produtos da marca ALES. Isto pode ser interpretado como um investimento específico para as transações que ocorrem entre os associados da Rede ALES. Os produtos da marca ALES, principalmente, são produtos específicos vendidos por associados da Rede ALES. Como já foi afirmado anteriormente, estes produtos proporcionam um aumento de competitividade - segundo os entrevistados - já que estes produtos são exclusivos dos associados. Com isso, estes produtos geram uma quase-renda que é a diferença entre o retorno de um ativo quando utilizado em uma transação específica (venda do produto por um associado da Rede ALES) e o seu retorno em outra utilização alternativa (no caso, estes produtos não possuem uso alternativo já que não podem ser vendidos por estabelecimentos não associados à Rede ALES).

#### **4.6.3. Incerteza.**

Toda e qualquer relação de negócios acaba sendo norteada por um certo nível de incerteza. Necessário identificar é o nível dessa incerteza. A incerteza avalia a probabilidade de que ocorram eventos futuros não previstos (NORTH, 1990) assim como os aspectos informacionais onde exista uma certa assimetria de informação entre as partes envolvidas na transação (MILGROW e ROBERTS, 1992).

De acordo com o que foi apresentado anteriormente, acredita-se que a incerteza exista nas relações de negócio entre os participantes da Rede ALES, mas que esta incerteza não tem um nível significativo por existir um conhecimento mútuo e um comprometimento relativamente alto entre os associados. A própria Constituição da Rede ALES, assim como as normas e regras de conduta, são vistas como sendo

suficientemente bem elaboradas prevendo os possíveis acontecimentos futuros e orientando as ações em casos particulares.

Acredita-se também que o nível de incerteza está diretamente relacionado com o nível de complexidade das transações. Quanto mais complexas forem as transações, maiores serão as possibilidades de que algo venha a ocorrer de forma não planejada e programada, afetando o cumprimento das atividades da forma esperada. Como as transações entre os associados não são complexas - são relações de troca de informação e planejamento de compras em conjunto - pode-se afirmar que a incerteza acaba sendo avaliada como baixa, no entanto existente.

#### **4.6.4. Racionalidade Limitada.**

Assim como a incerteza, os limites da racionalidade estão inegavelmente presentes em todo e qualquer tipo de transação. Nenhum ser humano é perfeitamente racional tendo condições plenas de prever todos os possíveis acontecimentos que poderão vir a afetar o negócio - ou a transação que está sendo estudada.

Todo e qualquer contrato é necessariamente incompleto (FARINA, 1997). Isso se justifica justamente porque o indivíduo é racionalmente limitado. Não há como prever ex-ante todas as contingências necessárias. Quando contingências não previstas ex-ante ocorrem, isso faz com que custos ex-post ocorram para que as partes envolvidas na transação renegociem o contrato (KREPS, 1990). O tipo de racionalidade que se encontra da Rede ALES, assim como na maioria dos casos, é a racionalidade limitada ou semi-forte - adotando-se a tipologia de Williamson (1985). O resultado que se possa vir a atingir será no máximo satisfatório e nunca um resultado ótimo.

#### 4.6.5. Oportunismo.

Oportunismo é definido por Williamson (1985, p. 47) como sendo:

*Self-interest seeking with guile. This includes but is scarcely limited to more blatant forms, such as lying, stealing, and cheating... More generally, opportunism refers to the incomplete or distorted disclosure of information, especially to calculated efforts to mislead, distort, disguise, obfuscate, or otherwise confuse.*

Certos eventos passados já foram descritos assim como certos aspectos da Rede ALES que poderiam agravar o potencial de comportamentos oportunistas futuros. Em nenhum momento poderá se afirmar se algum comportamento oportunista irá ou não ocorrer, mas sim qual o nível de probabilidade para que esse tipo de atitude aética e individualista possa vir a ocorrer ou não. Partindo-se do pressuposto de que o comportamento oportunista é inerente à toda e qualquer transação pode-se afirmar que o risco de que haja empresas que adotem uma postura oportunista na realidade da Rede ALES existe.

De acordo com os dados que foram coletados e apresentados percebe-se que o risco de oportunismo é relativamente baixo devido ao tipo de negócio que é realizado e as particularidades das relações. Os incidentes passados que podem ser considerados como sendo oportunistas foram muito poucos se resumindo a saída de um grande associado devido aos seus interesses pessoais e o uso das informações lançadas nos tablóides por parte de outro associado. Estes eventos já foram descritos anteriormente. No que se refere à troca de informações por parte dos associados pode-se afirmar que existe um comprometimento bastante forte e que isso diminui o risco de comportamentos oportunistas futuros.

## **5. RESULTADOS E ANÁLISE DO APL TÊXTIL DE GOIOERÊ**

Nesta seção serão apresentados os dados obtidos através das entrevistas semi-estruturadas realizadas com as empresas do ramo têxtil do município de Goioerê - PR. Os dados foram tratados de forma qualitativa através da análise, de acordo com as categorias analíticas, das entrevistas realizadas. Os entrevistados serão mantidos no anonimato para a apresentação de informações que possam vir a prejudicar o desenvolvimento das relações de cooperação do APL Têxtil de Goioerê.

Devido à realidade frágil da estruturação do APL Têxtil de Goioerê alguns objetivos específicos não puderam ser analisados de forma adequada, pelo fato de não ter sido identificadas relações de negócios entre as empresas pesquisadas. Contudo serão apresentadas as informações referentes à caracterização do APL Têxtil de Goioerê, as expectativas das empresas assim como o comprometimento das mesmas e o nível de risco de oportunismo existente nas possíveis transações do APL.

### **5.1. Caracterização do APL Têxtil de Goioerê**

A cultura do algodão em Goioerê atingiu seu auge no início da década de 90, quando o município foi considerado como sendo o maior produtor do Brasil, com cerca de 44 mil hectares cultivados. Devido a certos aspectos externos e internos como políticas agrícolas inadequadas, pragas e preços desestimulantes, a partir de 1993 a

cultura do algodão sofreu um declínio passando a ter pouca importância econômica (PAZ Jr., 2003).

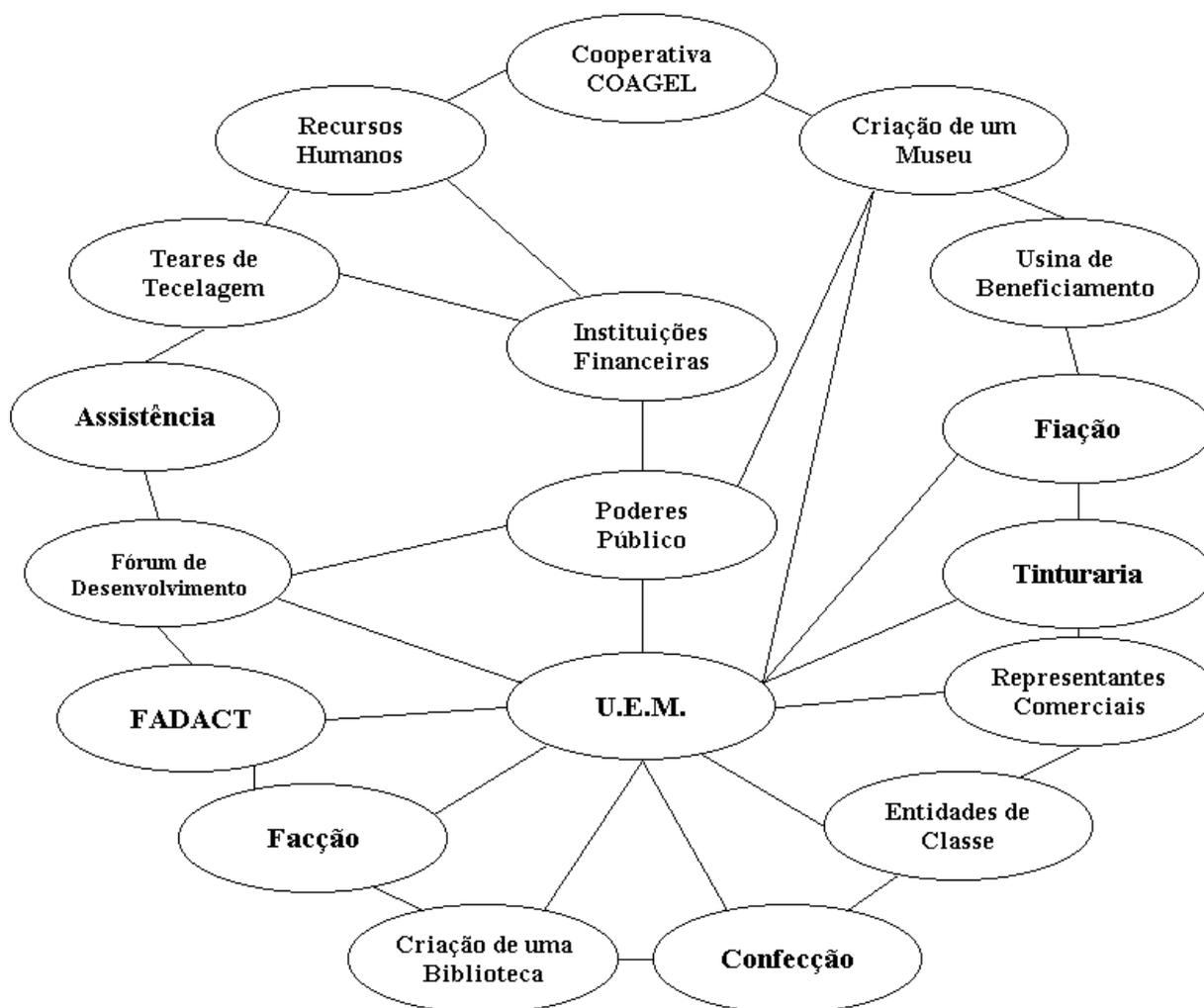
O setor têxtil localizado na região de Goioerê no passado foi considerado como um pólo produtivo de vestuário. Entretanto, no início da década de 90 ocorreu um crescimento descontrolado de empresários interessados em explorar a ilusória oportunidade de se fixar no ramo têxtil. Muitos começaram a produzir malhas e artigos de vestuário sem o conhecimento e treinamento necessário. A consequência para esse crescimento desenfreado foi que muitos destes empresários fecharam seus negócios por falta de planejamento e treinamento. Poucas empresas conseguiram permanecer no mercado depois desta crise.

Segundo o entrevistado Sr. João Alves Maciel - Secretário da Indústria e Comércio de Goioerê - foi o SEBRAE quem tomou a iniciativa no ano de 2003 e apresentou uma proposta para o desenvolvimento do Arranjo Produtivo no município de Goioerê. A partir de então foram realizadas algumas reuniões e organizado o comitê gestor. No entanto não houve uma participação das empresas de confecção e outras atividades têxteis da região. Algumas explicações para este fato serão apresentadas mais adiante.

Em termos de benefícios pode-se dizer que as atividades desenvolvidas até o presente momento ainda não proporcionaram ganhos para as empresas da região. Conforme pode-se perceber no trecho da entrevista realizada com o Sr. João Alves Maciel, a intenção é iniciar as atividades referentes ao desenvolvimento do APL de forma mais intensa após a eleição para o novo prefeito. Segundo o entrevistado:

[...] nós estamos na fase embrionária ainda, mas temos todas as condições porque, com essa mudança do atual prefeito, nós vamos entrar muito forte na questão do APL, porque o próprio governo federal está olhando com bons olhos isso aí [...].

Atualmente vem se tentando explorar o potencial do setor têxtil da região de Goioerê com o desenvolvimento de um APL com o apoio de órgão públicos, do SEBRAE e de parcerias econômicas. A Figura 06 mostra a estrutura planejada do APL que está tentando ser implementado.



**Figura 06 - Planejamento da estrutura do APL Têxtil de Goioerê.**  
**Fonte: Jornal local sobre o APL.**

O município apresenta um potencial pouco explorado para o desenvolvimento de atividades relacionadas ao setor têxtil. Alguns aspectos como a existência do curso de Engenharia Têxtil no Campus Regional de Goioerê da Universidade Estadual de Maringá - UEM, assim como o estabelecimento das atividades da Cooperativa Agropecuária Goioerê Ltda. - COAGEL - como sendo uma das maiores cooperativas

de algodão do Brasil devem ser levadas em consideração como facilitadoras para o desenvolvimento do APL Têxtil.

Entretanto, o que se identificou como sendo os dois maiores aspectos negativos para a implementação do APL Têxtil foram os seguintes: (1) a falta de uma política unificada; e (2) a falta de credibilidade do principal agente responsável pelo desenvolvimento do APL.

Para o objetivo do presente estudo, torna-se inviável a caracterização e a descrição das relações de cooperação e oportunismo no APL Têxtil de Goioerê pelo fato de não existirem praticamente relações entre as empresas do setor têxtil de Goioerê como será descrito abaixo. Portanto a análise dos resultados de deteve em explicar a atual situação do desenvolvimento do APL e descrever os principais motivos geradores de dificuldade para o estabelecimento de uma estrutura de cooperação sólida.

## **5.2. Organizações Pesquisadas**

### **COAGEL - Cooperativa Agropecuária Goioerê Ltda:**

A Cooperativa Agropecuária Goioerê Ltda - COAGEL - foi fundada no dia 22 de junho de 1974 com a participação de 40 produtores. Devido a alguns problemas da época, como preço e falta de assistência técnica, foi criada a COAGEL, que atualmente conta com cerca de 1.600 associados inscritos e mais de 3.000 clientes, 600 funcionários diretos e cerca de 200 indiretos na sede de Goioerê e nos 13 entrepostos localizados em 10 municípios da região de Goioerê e Umuarama. As atividades da cooperativa vão desde o plantio do algodão até a processo de fiação.

Dentre as atividades desenvolvidas pela COAGEL, existem algumas iniciativas sociais com o objetivo de desenvolver a região. É o caso, por exemplo do programa

"COAGEL Mulher" que incentiva mulheres (geralmente esposas dos agricultores) a participarem do processo produtivo.

### **Cooperativa Integrada:**

A Cooperativa Integrada, assim como a COAGEL, também atua em atividades de apoio ao plantio do algodão. Sua matriz está localizada no município de Londrina. Suas atividades consistem principalmente em fornecer apoio aos plantadores de algodão. Segundo o entrevistado da Integrada:

[...] a atuação da Cooperativa, ela atua em cima do que? Estimulando o produtor ao plantio do algodão, nós temos as sementes que fornecemos ao produtor, tem toda a equipe técnica também que, ela querendo ou não, tem sua qualificação em cima da cultura [...].

Dentre as atividades desenvolvidas pela Cooperativa Integrada no município de Goioerê pode-se destacar então o apoio disponibilizado para os plantadores de algodão cooperados. Atualmente a Cooperativa trabalha com cerca de 350 cooperados e 1.500 produtores cadastrados pertencentes à região de Goioerê.

Com relação à formação e desenvolvimento do APL Têxtil a Cooperativa Integrada acredita que estas atividades ainda não geraram resultados positivos para as empresas do setor. Pode-se perceber na entrevista que existe uma certa descrença por parte da Integrada de que o APL irá ser bem sucedido e trará benefícios para seus participantes.

### **Tecelagen - Seda Têxtil**

A empresa Seda Têxtil é considerada uma das principais tecelagens do município de Goioerê. Não se sabe ao certo o ano de sua fundação, mas sabe-se que

foi após a crise do início da década de 90. Sua principal atividade é a fabricação de malhas de algodão.

Não foi possível obter muitas informações com relação à empresa. No entanto obteve-se a opinião de que as atividades desenvolvidas em Goioerê para o desenvolvimento do APL Têxtil são consideradas pelo entrevistado como sendo vagas e que, nas palavras do entrevistado, "não chegam a lugar nenhum". O entrevistado afirmou ser esse o motivo que faz com que ele não participe das reuniões do comitê gestor do APL.

### **Tinturaria - Sintex**

Inicialmente com o nome de Indústria Têxtil de Monte Catini, a tinturaria Sintex foi fundada em 1989. Permaneceu com o nome de Indústria Têxtil de Monte Catini - atuante também no ramo de tinturaria - até 1997 quando, devido a um processo de reestruturação, passou a ser a Tinturaria Sintex.

Causada por uma série de problemas econômicos e financeiros, a crise pela qual a Sintex passou em 1997 - ainda com o nome de Indústria Têxtil de Monte Catini - fez com que fosse necessária uma reestruturação. A ação adotada foi tornar os funcionários interessados em permanecer na empresa, e que tinham interesse de apostar nesta reestruturação, sócios-proprietários. Inicialmente foram 27 sócios-proprietários que hoje se resumem a 10.

No que diz respeito aos concorrentes da Sintex, pode-se afirmar que existem poucas indústrias do ramo de tinturaria no estado do Paraná. Segundo o entrevistado, as tinturarias concorrentes da Sintex localizadas no estado do Paraná se resumem a uma localizada no município de Assaí, outra localizada no município de Apucarana e outra em Campo Mourão.

Já em termos de relacionamento com empresas do setor têxtil de Goioerê, observou-se que a Sintex não possui relações de negócios definidas com as empresas de Goioerê. O maior cliente da Sintex, localizado no município de Goioerê é a tecelagem Fama Têxtil. Segundo o entrevistado:

[...] os clientes de tinturaria, eles tem que ter já uma certa estrutura em termos de tamanho da empresa você não vai ter um cliente que produz lá mil peças mês, duas mil peças mês, ele não tenha assim uma demanda de matéria prima dessas que a gente trabalha, né, para ele consumir.

Quanto a formação do APL, a Sintex aposta que possa vir a ser positivo para os empresários. Segundo o entrevistado:

[...] a gente ta procurando apoiar porque veja,... nós estamos participando, praticamente eu participo de quase todas [as reuniões], nem todas a gente tem condições de ir, mas a gente procura participar o máximo possível, e procura mostrar que a gente torce para que aconteça isso.

A Sintex pode, então, ser considerada como uma das maiores e mais importantes empresas do setor têxtil do município de Goioerê. Por ser uma empresa com uma considerável capacidade de produção instalada e por estar atuante no mercado há bastante tempo sua participação e seu apoio para a formalização do APL tornam-se fundamental para o desenvolvimento.

### **Confecção - Born**

A empresa BORN, atuante no ramo de confecções, iniciou suas atividades no município de Assis Chateubrian há mais ou menos 10 anos. Hoje ela é atuante em outros municípios, mas de forma independente onde cada empresário é dono do seu negócio. O nome "BORN" foi mantido por uma questão de aproveitar a legitimidade e o reconhecimento já existente.

As atividades internas de produção da Born se resumem ao corte de tecidos. A parte de costura é terceirizada para pequenas facções de costureiras do próprio município de Goioerê. Além disso, algumas peças de vestuário mais elaboradas são compradas prontas.

O principal tecido utilizado para a confecção dos produtos da Born é o poliéster sendo comprado principalmente de Santa Catarina. Sendo assim, não existem fornecedores de matéria prima para a Born de Goioerê, ou seja, a Born não mantém relações de negócios diretos com nenhuma empresa do ramo têxtil de Goioerê, a não ser com algumas facções de costureiras.

No que se refere à formação do APL, a Born não possui uma posição formalizada a respeito. Não houve uma participação por parte da Born nas reuniões para discutir o desenvolvimento do APL na região. Percebeu-se, através da entrevista realizada com o gerente, que existe um certo desconhecimento a respeito das atividades que estão sendo realizadas no município para tentar implementar um APL têxtil que vise desenvolver os empresários do ramo.

### **Confecção - Cotton Malhas:**

A empresa de confecções Cotton Malhas está no mercado há 14 anos. Iniciou em um período de grande crescimento das atividades têxteis no município de Goioerê. Por volta de 1997 a Cotton Malhas lançou sua grife - a Lokuka - que corresponde a parcela de produtos elaborados e confeccionados e elaborados de acordo com a moda. Atualmente a Cotton Malhas trabalha com a confecção de uniformes e camisetas promocionais assim como na confecção de artigos de moda. Todas as atividades relacionadas à confecção do produto da Cotton Malhas são realizadas internamente.

O fornecimento das matérias-primas utilizadas pela Cotton Malhas são adquiridas principalmente de São Paulo e Rio Grande do Sul. Existe uma relação de

negócios da Cotton Malhas com a Fama Têxtil e com a Sintex. Mas essas relações são esporádicas. Existe um relacionamento informal de cooperação entre a Cotton Malhas e a Fama Têxtil onde são realizadas atividades em conjunto com o objetivo de vender uniformes para o mercado externo.

No que se refere a formação do APL, a Cotton Malhas demonstrou um certo desinteresse para com as atividades que estão sendo desenvolvidas. O entrevistado afirmou que acharia interessante a formação do APL, mas que acredita que no momento não é viável pela falta de empresas que atuam em atividades semelhantes.

### **Confecção - Criativa:**

A indústria Criativa atua no ramo de confecções. Localizada no município de Goioerê, seu principal mercado atualmente é o atacadista. Criada há 5 anos, a empresa passou por uma crise devido a problemas no desempenho dos vendedores. Contudo, nos últimos 4 anos a empresa conseguiu se reestruturar superando as dificuldades passadas.

Basicamente as confecções da Criativa são fabricadas com a utilização do poliéster. Não existem quase produtos feitos de algodão fabricados pela Criativa. Essa matéria-prima é adquirida de Santa Catarina, São Paulo e também de alguns municípios do estado do Paraná. Entretanto da região de Goioerê a empresa não mantém relações de negócios diretos de compra e venda. Existe relação de negócios com as facções de costureiras onde estas prestam serviços de costura para a Criativa.

Com relação ao desenvolvimento do APL Têxtil, pode-se perceber que a empresa não acredita que esta iniciativa tenha um futuro promissor devido às falhas políticas existentes e devido à falta de ações propriamente ditas. Segundo o entrevistado "...muito se fala e pouco se faz...".

### **Confecção - Laço Forte:**

A empresa Laço Forte, localizada no município de Goioerê, atua no ramo de confecções de camisas masculinas. Sua capacidade produtiva mensal é de 6.500 peças. A empresa possui a marca Laço Forte registrada. O mercado para seus produtos é principalmente localizado em Rondônia, Acre, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Paraná. O município de Goioerê não é mercado para a Laço Forte.

No que se refere aos relacionamentos de negócio da Laço Forte com outras empresas do setor têxtil de Goioerê pode-se afirmar que não existem relações formais. A matéria-prima utilizada pela Laço Forte vem praticamente toda do estado do Paraná. Nada é comprado na própria região de Goioerê já que esta não fabrica o tecido utilizado para a confecção de camisas. Além disso, não existem também relações informais da Laço Forte com outras empresas do setor localizadas em Goioerê como facções e outros tipos de serviços.

A participação da Laço Forte no desenvolvimento do APL foi praticamente nula sendo que esta nunca participou de uma reunião a respeito do desenvolvimento do Arranjo. O Gerente da Laço forte afirmou que acredita que a formação do APL poderá trazer benefícios para as empresas na região mas que não possui uma opinião específica pela própria falta de sua participação.

### **Confecção - Só Sports:**

A empresa Só Sports, atuante no ramo de confecções têxteis, localizada no município de Goioerê também foi uma das empresas pesquisadas. Esta empresa atua fortemente na confecção e na venda de roupas e acessórios esportivos. Seu atual proprietário adquiriu a empresa na metade do ano de 2004, sendo que a empresa ainda está passando por alguns processos de reestruturação.

O fornecimento de matérias-primas para a Só Sports é feito por empresas de São Paulo quase que totalmente. O material utilizado para a confecção são o poliéster e o "jacar" na grande maioria. Obteve-se a informação de que apenas uma empresa de Goioerê, a Fama Têxtil, produz o tecido utilizado pela Só Sports, mas que o preço não é favorável. É mais barato para a Só Sports comprar o tecido de São Paulo do que de Goioerê.

No que se refere a relacionamentos com as outras empresas do ramo têxtil de Goioerê, a Só Sports não mantém nenhum tipo de relações formais, exceto com a Fama Têxtil que fornece alguns insumos como golas para camisas. As Relações existentes são basicamente de amizade como foi salientado pelo atual proprietário da Só Sports. Nas palavras do entrevistado:

Às vezes falta alguma coisa, um tecido, daí alguém vem e pede emprestado, a gente arruma outro tecido, você vai...pega uma tinta emprestada. Existe uma parceria assim né, na grande maioria das empresas existe. Sempre, vamos dizer assim, pode ocorrer de um ou outro ser mais dele no campo..., mas no geral é...existe um companheirismo, vamos dizer assim, dentro do possível, dentro da ajuda que existe. Técnicas comerciais...aí já é uma outra história. Mas fica ajudando um ao outro pra suprir uma necessidade [...].

Então como pode-se perceber, o entrevistado afirma não existir relações formais de negócios entre os empresários do ramo têxtil de Goioerê. Entretanto o entrevistado observa a existência de uma postura receptiva á cooperação dos empresários. Pode-se afirmar que esta postura é vista como um facilitador para a criação do APL Têxtil.

### **5.3. Expectativas e comprometimento das empresas do setor têxtil**

As expectativas dos empresários do setor têxtil de Goioerê, de uma forma geral, são relativamente baixas já que estes não vêem a iniciativa da formação e desenvolvimento do APL como sendo algo sério. A grande maioria dos empresários

entrevistados afirmou não participar ativamente das reuniões do comitê gestor organizado para o desenvolvimento das atividades referentes ao APL Têxtil.

Esta falta de credibilidade que afeta as expectativas dos empresários é baseada em dois fatores principais sendo (1) as divergências políticas e, principalmente, (2) a falta de credibilidade do principal agente responsável pelo desenvolvimento do APL. De modo geral os empresários entrevistados não demonstraram ter uma expectativa favorável com relação ao desenvolvimento do APL. Esta deficiência nas expectativas dos mesmos afeta diretamente o comprometimento para a realização de atividades que visem desenvolver a região.

O principal argumento encontrado que embasa esta falta de expectativas e credibilidades das atividades desenvolvidas do APL é a própria falta de credibilidade do principal agente responsável pela gestão do APL - o secretário da indústria e comércio de Goioerê. Um dos entrevistados, que será mantido no anonimato, afirmou o seguinte:

[...] o secretário de indústria e comércio é um empresário que não teve sucesso dentro do setor têxtil, inclusive ele já foi gerente na Coagel anos passados. E ele é uma pessoa que não conseguiu arrebatar os empresários para dentro disso aí, ta... Então, o pessoal não deu credibilidade para esse trabalho, ta. Esse foi um dos entraves.

Sendo assim, pode-se afirmar que não existe uma confiança satisfatória entre os empresários e o secretário da indústria e comércio de Goioerê. Coleman (1990) relaciona a confiança como sendo um cálculo onde os atores detêm informações parciais e limitadas a respeito do comportamento futuro daquele em quem confiam. A ausência de informações tornaria a relação altamente arriscada assim como a posse de informações completas tornaria a confiança redundante.

Sendo assim, o fato de os empresários terem conhecimento da situação passada do secretário da indústria e comércio de Goioerê afeta diretamente e negativamente a confiança dos mesmos prejudicando o desenvolvimento do APL de forma que os empresários percebem o risco de que o fracasso passado possa se repetir.

A partir deste posicionamento pode-se perceber que este é um dos principais aspectos que dificultam o desenvolvimento do APL na região de Goioerê. Este aspecto aliado à falta de relações de negócios propriamente dita assim como a falta de interesse por parte de alguns entrevistados como pode ser percebido anteriormente afeta a evolução do APL.

#### **5.4. Risco de Oportunismo e Custos de Transação**

O risco de um possível comportamento oportunista nas relações entre os empresários que por ventura virão a fazer parte do APL é de difícil identificação devido ao fato de não existirem relações formais entre eles. Aspectos como a frequência e a especificidade dos ativos envolvidos não podem ser levados em consideração.

É difícil falar em oportunismo na situação atual em que se encontra o APL têxtil de Goioerê. A própria definição de oportunismo (WILLIAMSON, 1985) é de que o agente utiliza de certos comportamentos muitas vezes anti-éticos para atingir seus próprios interesses se levar em consideração o ganho coletivo. O que vem acontecendo na região de Goioerê é uma falta de credibilidade do Secretário da Indústria e Comércio associada a uma falta de interesse por parte dos empresários que não percebem possibilidades de ganhos coletivos agindo em conjunto. O fato de não existirem relações de negócios diretos já exclui grande parte dos possíveis comportamentos oportunistas.

As intenções de criação de centros de treinamento para costureiras e o incentivo para o aumento do nível de relacionamento entre os empresários são atividades que poderiam vir a aumentar o desempenho coletivo dos empresários assim como desenvolvimento do setor têxtil da região. Ainda assim, pode-se dizer que existe um receio de um possível comportamento oportunista.

Basicamente, os custos de transação existentes na realidade do APL Têxtil de Goioerê são custos *ex-ante* (WILLIAMSON, 1985), já que o APL ainda se encontra em processo de formação e, com isso, em uma fase em que ainda é necessária a coleta de informações a respeito dos próprios empresários, negociação, consultorias, garantias entre outras.

## **6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

Nesta seção do trabalho é apresentada uma síntese dos resultados obtidos de acordo com os objetivos geral e específicos do estudo assim como as conclusões alcançadas. Por fim, algumas limitações do estudo são observadas e também são feitas algumas sugestões para estudos futuros que possam contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico relacionado aos temas abordados neste trabalho.

Faz-se necessário apresentar a síntese dos resultados, assim como as conclusões obtidas, de forma organizada e separada por caso. Sendo assim cada caso será apresentado separadamente, como foi feito no decorrer do trabalho, já que estes não são adequados para um estudo de comparação.

### **6.1. Síntese dos resultados relacionados aos objetivos específicos**

A síntese dos resultados será apresentada de acordo com os objetivos específicos do presente estudo. O quadro 22 apresenta de forma sintética as informações obtidas. Vale ressaltar que os resultados obtidos nos dois estudos não podem ser comparados já que se trata de dois estudos com diferenças estruturais consideráveis. A comparação não é possível principalmente devido aos fatos de que os setores são diferentes e os arranjos encontram-se em fases distintas, como já foi dito anteriormente.

**Quadro 22 - Síntese relacionada aos objetivos específicos.**

	<b>Rede ALES</b>	<b>APL Têxtil de Goioerê</b>
<b>Expectativas dos atores envolvidos:</b>	Alta. Os associados buscam o crescimento de seus negócios e acreditam que este crescimento possa ser proporcionado pela Rede ALES através das compras em conjunto e a partir da troca de informações e experiências.	Baixa. Os empresários do setor, de modo geral, não acreditam que a iniciativa de criação e desenvolvimento de um APL possa ser realizada com sucesso.
<b>Comprometimento dos atores envolvidos:</b>	Alto. Justificado principalmente pela troca de informações e pelo baixo índice de interesse dos associados em se tornar independente da Rede ALES.	Baixo. A falta de credibilidade do Secretário da Indústria e Comércio do município é o principal fator que impede o comprometimento dos empresários.
<b>Grau de oportunismo passado:</b>	Mediano. Ocorreram alguns casos de oportunismo com relação às informações dos associados que foram utilizadas de forma indevida.	Baixo. Poucas relações de negócios passadas que pudessem gerar comportamentos oportunistas.

**Continuação do Quadro 22 - Síntese relacionada aos objetivos específicos.**

	<b>Rede ALES</b>	<b>APL Têxtil de Goioerê</b>
<b>Risco de Oportunismo Futuro:</b>	Baixo. A Rede ALES já está consolidada e existe um nível de confiança alto entre os associados.	Mediano. Existe a necessidade de um monitoramento maior já que as relações estão em processo inicial e devido a desconfiança dos empresários com relação ao agente envolvido na formalização do APL.
<b>Custos de Transação:</b>	Custos de transação ex-post baixos.	Custos de transação ex-ante altos. O APL encontra-se em fase de desenvolvimento.
<b>Estrutura de Governança:</b>	Estrutura de governança híbrida. Esta estrutura está adequada para a realidade da Rede ALES.	Atualmente é utilizada uma estrutura de governança de Mercado. Entretanto observa-se que após a consolidação do APL deverá ser adotada uma estrutura híbrida com mecanismos de controle mais elaborados.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

## 6.2. Conclusões

De maneira geral as conclusões obtidas nos casos estudados são apresentadas de maneira subjetiva. Isso se justifica pelo fato de o estudo ser baseado em uma teoria subjetiva onde se analisa a existência de risco de comportamento oportunista assim

como as relações de transações existentes entre os atores envolvidos. Desta forma, as conclusões gerais a respeito de ambos os casos são descritas.

No caso da Rede ALES concluiu-se que esta relação de cooperação interorganizacional está bem estruturada em termos de controle e monitoramento dos seus Custos de Transação. O risco de oportunismo futuro é baixo, mesmo tendo havido no passado dois eventos caracterizados como oportunistas. Entretanto, apenas um desses eventos pode ser classificado como sendo um comportamento oportunista forte - relacionado à utilização dos tablóides como base para a formação de preços. Com relação à estrutura de governança, verificou-se que a estrutura adotada é uma estrutura híbrida onde existe uma dualidade de controle existente, onde cada membro tem funções de controle e monitoramento sendo ainda observado e controlado pela instituição ALES. Dessa forma, a estrutura de governança híbrida - podendo ser considerada como uma governança trilateral (WILLIAMSON, 1985) - é satisfatória para o controle do risco de oportunismo.

Já no caso do APL Têxtil de Goioerê concluiu-se que esta estrutura de cooperação interorganizacional está em fase inicial de implantação onde existe uma forte resistência por parte dos empresários e uma necessidade de maior comprometimento com relação aos objetivos da própria cooperação como pode-se perceber através dos dados coletados. Verificou-se a necessidade de uma melhor definição de uma estrutura de governança mais complexa já que este APL encontra-se em processo de formação e seus custos de transação *ex-ante* ainda são bastante elevados. A estrutura de governança de mercado, que é a adotada até o presente momento, não é adequada para a realidade de falta de comprometimento e relativo risco de oportunismo futuro. A própria falta de comprometimento dos empresários e a desconfiança para com o principal agente responsável pela formalização do APL na região faz com que seja necessário um melhor planejamento e monitoramento as atividades. O fato de as transações serem quase que inexistentes faz com que esses custos de transação não possam ser diluídos, como é defendido por Williamson (1985)

no que se refere ao pressuposto da frequência. O risco de comportamento oportunista é alto tornando, assim, os custos de transação existentes altos.

Os casos apresentados, assim como muitos outros estudos brasileiros estão mais vinculados a relações de interesses por parte dos atores do que a vínculos territoriais, históricos e sociais (como em alguns casos de APLs na Itália). A existência de estruturas de governança e mecanismos de controle que garantam a observância dos riscos de oportunismo são pré-requisitos essenciais à consolidação dos APLs. A constituição de vínculos sociais se dão historicamente, ou seja, ao longo do tempo. O fato de no Brasil as relações serem baseadas em interesses e não em vínculos sociais historicamente formados torna necessária a adoção de mecanismos de governança mais complexos não podendo estas relações serem controladas e monitoradas simplesmente pelo mercado.

Os conceitos de APL apresentados na base teórica mostram os mesmos com sendo estruturas de cooperação formadas principalmente por questões de território e proximidade geográfica. Este fator é certamente relevante para a formação de um APL mas acredita-se que o fator essencial seja a existência de interesses comuns compartilhados pelas organizações envolvidas. Dessa forma propõe-se uma revisão dos conceitos de APL explorando essa questão dos interesses comuns dos empresários.

### **6.3. Limitações do estudo**

Pode-se considerar também como uma limitação teórica a utilização apenas da Teoria dos Custos de Transação como a teoria central do estudo. Entretanto o objetivo foi explorar esta teoria ainda pouco desenvolvida tendo em vista sua relevância para estudos de comportamentos em situações de cooperação interorganizacional. Também é considerada como uma limitação do estudo a necessidade de se ter utilizado mais

estudos empíricos relacionados ao tema aplicados em situações semelhantes aos casos estudados.

Uma grande limitação é a própria limitação empírica proporcionada pela Teoria dos Custos de Transação simplesmente pelo fato de ser uma teoria que analisa principalmente o risco de comportamentos oportunistas. Esta trabalha com um risco subjetivo e não com um custo que possa ser mensurável, sendo esta uma das maiores dificuldades de se realizar estudos empíricos nesta área.

Ainda, uma limitação foi a falta de dados encontrados em ambos os casos, principalmente no estudo do APL de Goioerê, já que este ainda está em fase embrionária ainda necessitando de um maior esforço para a sua própria evolução. Esta limitação também pode ser considerada como uma oportunidade para a realização de futuros estudos.

#### **6.4. Sugestões e contribuições para estudos futuros**

De modo geral, este estudo aprofundou de forma sensível os conceitos empregados relacionados à Teoria dos Custos de Transação. Outros estudos ainda são necessários para que esta teoria seja consolidada devido ao fato de ser relativamente recente e pela falta de estudos empíricos referentes à mesma.

A partir deste estudo sugere-se estudos mais aprofundados realizados utilizando a Teoria dos Custos de Transação na abordagem de Redes Interorganizacionais já que esta tem se mostrado como sendo uma opção estratégia bastante adequada para pequenas e médias empresas no cenário econômico brasileiro - a formação de Redes de empresas.

Também se julga relevante a realização de estudos adicionais que analisem de forma mais aprofundada a viabilidade de se desenvolver de forma mais adequada e planejada o Arranjo Produtivo Têxtil na região de Goioerê. Acredita-se existir ali um potencial enorme, mas pouco explorado. Justifica-se então uma pesquisa de viabilidade econômica para a futura concretização do APL.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Models of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies.** v. 17, p. 1-26. 1986.

ANSOFF, Igor. **Estratégia Empresarial.** São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1977.

ARBAGE, A. P. Economia dos custos de transação e a formulação de estratégias interorganizacionais: uma revisão teórica na busca de um *framework*. In: XXVI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (2002: Salvador). **Anais Eletrônicos...** ANPAD: Salvador, 2002.

ARROW, K. J. **The limits of organization.** New York : Norton & Company, 1974.

BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organization relations. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 337- , 2001.

BNDES e Banco do Brasil vão apoiar pequenas e médias empresas integrantes de arranjos produtivos locais. *BNDES* - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, São Paulo, maio 2003. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/noticias/not620.asp>>.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition.** New York : Currency Doubleday, 1996.

BRITO, J. **Características estruturais dos clusters industriais na economia brasileira.** Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 2000. (Nota técnica, 29/00). Disponível em <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/P2/textos/NT29.PDF>>

BRITTO, J. Redes de firmas e eficiência técnico-produtiva: uma análise crítica da abordagem dos custos de transação. In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE

ECONOMIA DA ANPEC (1994: Florianópolis). **Anais...ANPEC**: Florianópolis, 1994.

BRUNO, Marcos A. C.; VASCONCELLOS, Eduardo. Eficácia da Aliança Tecnológica: estudos de caso no setor químico. **Revista de Administração (RAE)**, SP- v . 31 n. 2, p. 73-84. Abril/Junho, 1996.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. Atlas : São Paulo, 1998.

CHILD, J.; FAULKNER, D. *Strategies of cooperation: managing alliances, networks, and joint ventures*. New York : Oxford University Press, 1998.

COASE, R. H. *The nature of the firm*. **Economica**. v. 4, p. 386-405, 1937.

COLEMAN, J. S. *Foundations of Social Theory*. Belknap Press : Cambridge, 1990.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira (ECIB)**. Campinas : Papirus, 1996.

DACIN, M. T.; HITT, M. A.; LEVITAS, E. *Selecting partners for successful international alliances: examination os US and Korean firms*. **Journal of World Business**, 32 n.1, p. 3-16. 1997.

DAL PIERO, F. A. **O essencial sobre alianças e fusões estratégicas**. <[www.kmpress.com.br](http://www.kmpress.com.br)>, 2000.

DAVIS, L. E.; NORTH, D. C. *Institutional change and American economic growth*. Cambridge : Cambridge University Press, 1971.

DAVIS, M. D. **Teoria dos Jogos: uma introdução não científica**. São Paulo : Cultrix, 1973.

DIETRICH, M. *Transaction cost economics and beyond: towards a new economics of the firm*. New York : Routledge, 1994.

DOZ, Y. L. *The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?* **Strategic Management Journal**. v. 17, p. 55-83. 1996.

FARINA, E.M.M.Q., AZEVEDO, P.F. e SAES, M.S.M. **Competitividade: mercados, estado e organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão & Produção**, v.6, n.3, December p. 147-161. 1999.

GAMBETTA, D. *Can we trust trust? In: Trust: Making and breaking cooperative relations*. Oxford : Basil Blackwell, p. 213-237. 1988.

GROENEWEGEN, J. *Transaction cost economics and beyond*. Massachusetts : Kluwer Academic Publishers, 1996.

GULATI, R. *The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances*. **Administrative Science Quarterly**. v. 43, p. 781-814. 1998.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro : Campus, 1995.

HEIDE, J. B.; MINER, A. S. *The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation*. **Academy of Management Journal**. v. 35, p. 265-291. 1992.

HENNART, J. *A transaction cost theory of equity joint ventures*. **Strategic Management Journal**. v. 9, p. 361-374. 1988.

HILL, C. W. L. *Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory*. **The Academy of Management Review**. v. 15, p. 500-513. 1990.

IPARDES. **Arranjos produtivos locais e o novo padrão de especialização regional da indústria paranaense na década de 90** / Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. – Curitiba : IPARDES, 2003.

JOSKOW, P. L. *The new institutional economics: alternative approaches*. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**. v. 151, n. 1, p. 248-259.

KANTER, R.M. *Collaborative advantage: the art of alliances*. **Harvard Business Review**, p. 96-108, july/aug. 1994.

KREPS, D. M. *A course in microeconomic theory*. Princeton : Princeton University Press, 1990.

KOGUT, B. *Joint ventures: theoretical and empirical perspectives*. **Strategic Management Journal**. v. 9, p. 319-332. 1988.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. SEBRAE, 2003.

LOPES, F. F.; CASTRO, L. T.; CONSOLI, M. A. Análise das Transações entre Produtor Citrícola e as Indústrias Processadoras de Frutas Cítricas. **Anais do IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares – FEARP/USP**, Outubro de 2003.

MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. São Paulo : Manole, 200.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Bargaining, influence cost, and the organization of economic activity*. 1990. In. PUTTERMAN, L.; KROSZNER, R. S. (Ed.). *The economic nature of the firm*. Cambridge University Press, 1996.

MIZUMOTO, F. M. Análise das Transações do Sistema Agroindustrial de Ovos. **Anais do VI SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP**, Março de 2003.

MYERSON, R. B. *Game theory: Analysis of Conflict*. Harvard University Press, 1991.

MYTELKA, L. E FARINELLI, F., “*Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness*”, Rio de Janeiro, Instituto de Economia/UFRJ. Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico. 2000.

NEVES, M. F. & WAACK, R. & MARINO, M. K. O Sistema Agroindustrial da Cana-de-Açúcar: Caracterização das Transações entre Empresas de Insumos, Produtores de Cana e Usinas. **Anais do III SEMEAD – Seminários em Administração – FEA/USP**, Outubro de 1998.

NORTH, D. C. *Institutions, institutional changes and economic performance*. Cambridge University Press, 1990.

OXLEY, J. E. *Institutional environment and the mechanisms of governance: the impact of intellectual property protection on the structure of inter-firm alliances*. **Journal of Economic Behavior & Organization**. v. 38, p. 283-309. 1999.

PARKHE, A. *Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination*. **Academy of Management Journal**. v. 36, p. 794-829. 1993.

PAZ Jr, A. C. **Memórias de minha terra**. Goioerê : Sensação, 2003.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro : Campus, 1989.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro : Campus, 1986.

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

SILVESTRE, B. S.; DALCOL, P. R. T. Redes de empresas e arranjos produtivos locais: alternativas para a inserção de empresas na nova economia. In: XXVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (2003: Atibaia). **Anais Eletrônicos...** ANPAD: Atibaia, 2003.

SIMON, H. A. *Administrative Behavior*. 2º Ed. New York : Free Press, 1965.

STEINER, M. and C. HARTMANN. *Learning with Clusters: A Case Study from Upper Styria*. In Steiner, M. (ed), *Clusters and Regional Specialisation, European research in regional science*, v. 8, London: Pion, 1998.

SUZIGAN, W. FURTADO, J. GARCIA, R. SAMPAIO S. Sistemas Locais de Produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. In: XXXI Encontro Nacional de Economia da ANPEC (2003: Porto Seguro). **Anais Eletrônicos...**ANPEC: Porto Seguro, 2003.

SYDOW, J. Understanding the constitution of interorganizational trust. In: Trust withinand between organization. Org. BACHMANN, R. Oxford : Oxford University Press, 1998.

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

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas: Uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo : Makron Books, 1996.

WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies: analysis and anti-trust implications: a study in the economics of internal organizations*. New York : Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. *Transaction-cost economics: the governance of contractual relations*. **Journal of Economic Issues**. v. 22, p. 233-261. 1979.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. *Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives*. **Administrative Science Quarterly**. v. 36, p. 269-296. 1991.

WILLIAMSON, O. E. *Opportunism and its critics*. **Managerial and Decision Economics**. v. 14, p. 97-107. 1993.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo : Atlas, 2000.

## **APÊNDICE I - CONSTITUIÇÃO DA REDE ALES**

ALES – ASSOCIAÇÃO LONDRINENSE DE EMPRESÁRIOS  
SUPERMERCADISTAS  
Fundada em 18 de novembro de 1992  
LONDRINA – PARANÁ

## CONSTITUIÇÃO

### CAPÍTULO I

#### DENOMINAÇÃO, SEDE, FORO, PRAZO DE DURAÇÃO E ANO SOCIAL

Art. 1 – A Associação Londrinense de Empresários Supermercadistas, aqui denominada pela sigla ALES, e pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com foro na cidade de Londrina, Estado do Paraná e sede na Av. Guilherme de Almeida, 1395.

Parágrafo 1 – A ALES foi fundada no dia 18 de novembro de 1992 e o seu prazo de duração é indeterminado.

Parágrafo 2 – O exercício social da ALES encerrar-se-á, anualmente a 31 de dezembro, quando será levantado um balanço geral e, com base nesta será elaborada a previsão orçamentária para o exercício seguinte.

### CAPÍTULO II

#### DOS OBJETIVOS SOCIAIS

Art. 2 – Os objetivos da ALES são:

- k) – Unir os empresários, legalmente estabelecidos na Região de Londrina, no Estado do Paraná, para centralizar as compras de produtos e mercadorias junto dos Fornecedores que melhores preços e condições venham a oferecer;
- l) – Dar preferência aos Fornecedores que entreguem as compras diretamente a cada um dos associados, com descontos e/ou prazos especiais, pactuados em conjunto e de forma uniforme para todos;
- m) – Desenvolver o espírito de cooperativismo, solidariedade e moderna prestação de serviços entre os associados, respectivos Fornecedores e clientes;
- n) – Criar, administrar e explorar uma CENTRAL DE COMPRAS, com personalidade jurídica própria, para melhor alcançar os objetivos da ALES;
- o) – Receber, em sua sede ou Depósito Central e armazenar temporariamente, as mercadorias destinadas aos associados;
- p) – Adquirir diretamente dos fornecedores, de forma coletiva ou isolada, mercadorias como: carne, aves, cereais, peixes, horti-granjeiros, frutas, óleos comestíveis, condimentos, café, laticínios, margarinas, massas alimentícias, farinhas, biscoitos, doces, açúcar, produtos de higiene e limpeza, eletrodomésticos, e utilidades, em nome da ALES, repassando-as aos

- associados, sem lucro, acrescidas das diferenças de ICMs e despesas, quando devidas e comprovadas;
- q) – autorizar a industrialização por estabelecimentos de reconhecida idoneidade, localizados no país ou exterior, de produtos básicos e essenciais, com a marca ALES ou não, para comercialização, repassando aos associados o total dos custos, porém, sem lucro;
  - r) – importar os produtos normalmente comercializados por seus associados, igualmente repassando somente custos e despesas;
  - s) – prestar serviços de transporte, beneficiamento, transformação, industrialização, armazenagem, classificação e embalagem de produtos e mercadorias, atendendo a legislação específica;
  - t) – das sobras oriundas das atividades ou por recebimentos de bonificações a ALES criará um FUNDO ESPECIAL voltado para apoiar os programas que possam desenvolver e melhorar novos projetos que beneficiem , cada vez mais, o consumidor final.

Art. 3 – Cada Associado da ALES manterá sua identidade e autonomia administrativa própria.

Art. 4 – Nos estabelecimentos dos associados será fixada, de forma visível ao público, a SIGLA ou logomarca da ALES para identificação.

Art. 5 – Campanhas de publicidade, de solidariedade humana e de promoção de vendas poderão ser realizadas em conjunto, com aprovação e supervisão da Diretoria Executiva da ALES.

### CAPÍTULO III DO QUADRO SOCIAL, SEUS DIREITOS E RESPONSABILIDADES

Art. 6 – O quadro social da ALES será formado por duas categorias de sócios:

- a) – Sócios Fundadores;
- b) – Sócios Efetivos.

Parágrafo 1 – São Sócios Fundadores os membros que assinaram a Ata da Fundação da ALES, ou seja, aqueles que participaram efetivamente para a criação da entidade.

Parágrafo 2 – São Sócios Efetivos os membros representados por pessoa jurídica individual ou coletiva, legalmente estabelecidos no ramo do comércio varejista mais conhecido por supermercado, no Estado do Paraná, que venham a se filiar à ALES, como previsto nesta constituição.

Parágrafo 3 – Os dirigentes da ALES são considerados pessoas físicas.

Art. 7 – O número de sócios será ilimitado, cabendo à Diretoria Executiva da ALES a admissão de novos membros, desde que indicados por sócio Fundador.

Art. 8 – Os sócios poderão se desligar do quadro social, mediante expressa manifestação de vontade, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias e estando em dia com as suas obrigações.

Parágrafo único – O associado que se desligar, em conformidade com esta CONSTITUIÇÃO, receberá a devolução das cotas de participação no FUNDO DE RESERVA PARA COMPRAS DE MERCADORIAS, 30 (trinta) dias após a efetiva saída e de acordo com o estabelecimento no regulamento interno e de tudo lavrando-se a respectiva ata.

Art. 9 – Qualquer sócio poderá ser suspenso ou demitido do quadro social, por deliberação da Diretoria Executiva, quando:

- a) – Deixar de pagar a mensalidade ou contribuições devidas à ALES;
- b) – Infringir as normas estatutárias ou Regulamento Interno;
- c) – For condenado por crime inafiançável ou contra a propriedade;
- d) Tiver decretada sua falência, até sua reabilitação legal, comprovada por sentença passada em julgado.

Parágrafo Único – Da decisão da Diretoria Executiva que aplicar qualquer das sanções acima, cabe recurso à Assembléia, com efeito suspensivo, que manterá ou reformará a decisão.

Art. 10 – São direitos dos sócios Fundadores:

- a) – Aprovar a inclusão de novos associados na categoria de Efetivos;
- b) – reabilitar direitos, quando em atraso não superior a 60 (sessenta) dias, pagando as mensalidades com valores atualizados;
- c) – integrar a Diretoria Executiva da Central de Compras caso seja criada;
- d) – votar e ser votado, observadas as restrições de ordem legal e estatutária;
- e) – apresentar à Diretoria Executiva qualquer proposta que julgarem de interesse dos associados da ALES;
- f) – fazer-se representar por pessoa vinculada ao seu negócio, devidamente credenciada, nas reuniões de compras;
- g) – verificar e obter esclarecimentos sobre as atividades da ALES, examinando livros, atas e documentos contábeis ou fiscais, principalmente nos 10 (dez) dias que antecedem a Assembléia Geral Ordinária.

Art. 11 – São direitos dos sócios Efetivos:

Os mesmos dos sócios Fundadores, 90 (noventa) dias depois da sua admissão;

Art. 12 – Os sucessores dos sócios Fundadores e Efetivos e respectivas empresas subsidiárias que venham a criar, passam a usufruir dos mesmos direitos e obrigações previstos nesta Constituição, 30 (trinta) dias após a devida comunicação e constar da Ordem do Dia da reunião da Diretoria Executiva que aprovar a admissão.

Art. 13 – São deveres dos sócios Fundadores e Efetivos:

- a) – Exercer os cargos para os quais foram eleitos;
- b) – cumprir a Constituição da ALES, o Regulamento Interno, resoluções e deliberações da Diretoria Executiva e da Assembléia;
- c) – participar das reuniões de compras e de trabalho objetivando os fins da ALES;
- d) – pagar as mensalidades, contribuições e rateios das despesas variáveis e fixas, apuradas e comprovadas pela Tesouraria da ALES.

Art. 14 – Os associados da ALES respondem solidariamente pelas dividas e obrigações sociais contraídas na forma prevista nesta Constituição.

#### CAPÍTULO IV DOS ÓRGÃOS DIRIGENTES DA ALES

Art. 15 – A ALES será constituída dos seguintes órgãos:

- a) – Assembléia Geral;
- b) – Diretoria Executiva e
- c) – Conselho Fiscal.

Art. 16 – Os membros da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal desempenharão seus cargos sem receberem qualquer remuneração, porcentagem, participação, gratificação ou quaisquer outras vantagens, não podendo acumular cargo eletivo.

Parágrafo Único – Havendo necessidade de viagem, representação ou participação em congresso, por deliberação tomada por maioria simples de votos da Diretoria Executiva, poderá ser atribuída aos representantes da ALES uma verba destinada a atender as despesas específicas, com prestação de contas.

#### SEÇÃO 1 DA ASSEMBLÉIA GERAL

Art. 17 – A Assembléia Geral e o órgão supremo da ALES, sendo soberana em suas decisões, sobre todos os assuntos de interesse da classe, desde que propostos por órgãos constitutivos da ALES ou por qualquer sócio, no gozo de seus direitos e que constem da respectiva ordem do dia.

Art. 18 – A Assembléia Geral delibera por maioria simples de votos salvo na hipótese de dissolução e liquidação da ALES, prevista no Art. 49.

Art. 19 – A Assembléia Geral reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por ano, em dia útil, na primeira quinzena do mês de março para tomar conhecimento do relatório e prestação de contas da Diretoria Executiva acompanhados do parecer do Conselho Fiscal e para eleição da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal.

Art. 20 – A Assembléia Geral reunir-se-á, extraordinariamente, por convocação justificada do Presidente, por maioria simples dos Diretores ou do Conselho Fiscal, ou, ainda, por requerimento subscrito por no mínimo de 1/3 (um terço) dos associados em dia com as suas obrigações.

Art. 21 – As convocações das Assembléias Gerais serão feitas com uma antecedência mínima de 15 (quinze) dias, por meio de edital publicado em jornal regional, por aviso, por circular ou por FAX.

Art. 22 – A Assembléia Geral só funcionará em primeira convocação com a presença mínima de 12 (doze) associados e, em segunda convocação 01 (uma) hora depois, com o mesmo número de associados sempre em dia com as obrigações.

Art. 23 – A Assembléia Geral que deliberar sobre prestação de contas será presidida por um sócio escolhido pela Assembléia e este designará o Secretário e quando houver eleição, designará, também, os escrutinadores.

Art. 24 – Cada associado terá direito a um (01) voto, não sendo permitida a representação nem voto por procuração, cabendo ao Presidente o voto de desempate.

Parágrafo único – De tudo o que ocorrer na Assembléia será lavrada uma ata, em livro próprio, a qual, depois de lida e aprovada, será assinada pelos membros associados presentes que o desejarem fazer.

## SEÇÃO II DA DIRETORIA EXECUTIVA

Art. 25 – A Diretoria Executiva e o órgão administrativo da ALES será composta pelos seguintes diretores eleitos:

- a) – Presidente
- b) – Vice-Presidente
- c) – Tesoureiro
- d) – Secretário

Parágrafo único – Farão parte da Diretoria Executiva 02 (dois) Diretores de Compras, escolhidos entre os associados.

Art. 26 – O mandato dos cargos eletivos será de um (01) ano, podendo serem reeleitos ou trocadas as respectivas funções.

Parágrafo único – Os cargos de DIRETOR DE COMPRAS são de inteira confiança de cada associado, devendo serem revezados de tempo em tempo, para maior dinâmica e aproveitamento dos contatos de cada um, junto aos fornecedores, na pretendida compra centralizada.

Art. 27 – A Diretoria Executiva reunir-se-á, pelo menos, uma vez por semana, preferencialmente com a presença de todos os associados ou representantes credenciados, para deliberar sobre as compras da semana, bem como as campanhas em conjunto que venham a ser programadas, de tudo lavrando-se a respectiva ata, em livro próprio.

Art. 28 – À Diretoria Executiva compete:

- a) – Cumprir e fazer cumprir esta Constituição, as deliberações da Assembléia Geral e da própria Diretoria;
- b) – dirigir e orientar as atividades da ALES, adotando as medidas indispensáveis à consecução de suas finalidades;
- c) – deliberar sobre a formação de Empresa Jurídica que possa centralizar as compras de produtos que não se consigam adquirir com faturamento direto do Fornecedor a cada associado;
- d) – promover constantes treinamentos aos associados, como gerenciamento, formação do preço de custo, capacitação dos funcionários, atendimento ao consumidor e outros cursos em conjunto com órgãos como o SEBRAE/PR – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná;
- e) – aprovar as propostas de admissão de novos sócios apresentados por sócio Fundador, depois da devida sindicância, bem como sobre a suspensão ou demissão;
- f) – convocar a Assembléia Geral Ordinária e as Extraordinárias, bem como o Conselho Fiscal;
- g) – organizar o quadro de funcionários da ALES, na medida das suas necessidades, determinando condições de provimento e fixando os respectivos salários, funções, direitos e deveres;
- h) – verificar e aprovar o relatório das despesas mensais apresentadas pela Tesouraria para rateio entre todos os Associados;
- i) – fixar jórias, mensalidades e contribuições;
- j) – estabelecer o Regulamento Interno desde que não interfira nos dispositivos desta Constituição e praticar todos os atos necessários para o fiel desempenho do mandato, respeitadas as disposições legais.

Art. 29 – Ao Presidente compete:

- a) – Representar a ALES em juízo ou fora dele, podendo constituir procuradores e outorgar-lhes os poderes “ad-judicia” necessários;
- b) – juntamente com o Tesoureiro representar a ALES na CENTRAL DE COMPRAS;
- c) – presidir as reuniões da Diretoria Executiva, com direito a voto;
- d) – tomar todas as deliberações que se revelem inadiáveis “Ad-referendum” da Diretoria, levando-as ao conhecimento desta, na reunião seguinte;
- e) – assinar juntamente com o Tesoureiro ou outro Diretor qualificado, cheques, títulos e documentos de qualquer natureza que envolvam responsabilidades pecuniárias da ALES;
- f) – praticar os atos necessários para o fiel desempenho desta função, respeitadas as disposições legais e estatutárias.

Art. 30 – Ao Vice-Presidente compete:

Assessorar o Presidente e substituí-lo em todas as atribuições, em caso de ausência ou impedimento ocasional ou permanente.

Art. 31 – Ao Tesoureiro compete:

- a) – Superintender os serviços de tesouraria e contabilidade e praticar todos os atos necessários para o fiel desempenho do cargo;
- b) – assinar juntamente com o Presidente ou seu substituto legal, cheques, títulos e outros documentos que por sua natureza impliquem em responsabilidades pecuniárias para a ALES;
- c) – juntamente com o Presidente, representar a ALES na CENTRAL DE COMPRAS;
- d) – substituir o Secretário em suas faltas ou impedimentos.

Art. 32 – Ao Secretário compete:

- a) – Secretariar as reuniões da Diretoria Executiva;
- b) – superintender os serviços de secretaria;
- c) – substituir o Tesoureiro em suas faltas ou impedimentos.

Art. 33 – Aos Diretores de Compras competem:

- a) – Eleger a lista de mercadorias e produtos de maior interesse dos associados da ALES;
- b) – coletar as ofertas e promoções dos fornecedores;
- c) – superintender as tomadas de preços e pesquisas de preços da concorrência, diretamente ou por contrato de terceirização;
- d) – centralizar as intenções de compra dos Associados;

- e) – globalizar os pedidos e negociar junto ao fornecedor o melhor preço e/ou prazo, depois de analisadas todas as opções;
- f) – designar, em comum acordo, o associado que deverá receber as eventuais compras que, refaturadas se destinam aos demais associados, já acrescidas das despesas e tributos pertinentes;
- g) – orientar os associados sobre as tendências do mercado e respectivas épocas sazonais.

### SEÇÃO III DO CONSELHO FISCAL

Art. 34 – O Conselho Fiscal e o órgão fiscalizador das finanças da ALES, constituído por 03 (três) membros efetivos e 03 (três) suplentes.

Art. 35 – O Conselho Fiscal reunir-se-á ordinariamente 03 (três) vezes por ano, a cada 4 meses e, extraordinariamente, quando os seus membros julgarem necessário ou forem convocados pela Diretoria Executiva ou pela Assembléia Geral.

Art. 36 – Ao Conselho Fiscal compete:

- a) – Examinar e fiscalizar todo o movimento econômico-financeiro da ALES e emitir o seu parecer;
- b) – conferir e examinar os balancetes quadrimestrais, o relatório e o balanço do exercício financeiro, emitindo parecer ou solicitar uma auditoria externa, quando necessário;
- c) – convocar em caso de vacância, o suplente eleito, na ordem de convocação na chapa que o elegeu.

Art. 37 – As deliberações do Conselho Fiscal são tomadas por maioria simples de votos, proibida a representação e lavrando-se a respectiva ata em livro próprio.

Parágrafo único – Os membros do Conselho Fiscal respondem pelos danos que causarem por omissão no cumprimento de seus deveres, violação da lei ou da constituição e dos atos praticados com culpa ou dolo.

### CAPÍTULO V DAS ELEIÇÕES

Art. 38 – A eleição da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal, proceder-se-á na forma desta Constituição.

Art. 39 – As chapas concorrentes deverão ser registradas na sede da ALES, com antecedência de 05 (cinco) dias da data da realização da Assembléia Geral, mediante requerimento do candidato a Presidência, com firma reconhecida, contendo o nome

completo dos candidatos, os cargos postulados e as respectivas empresas que representam.

Art. 40 – Os candidatos a cargos eletivos só poderão participar de uma chapa e deverão estar associados há mais de 90 (noventa) dias, presentes na Assembléia e quites com as obrigações junto à ALES.

Art. 41 – A eleição será por voto secreto, considerando-se eleita a chapa que obtiver o maior número de votos.

Parágrafo único – Ocorrendo o registro de uma única chapa, esta deverá alcançar a maioria simples dos votantes.

Art. 42 – Em qualquer empate na apuração de votos será considerado eleito o candidato sócio mais antigo.

Art. 43 – Os eleitos tomarão posse no dia da eleição.

Parágrafo 1 – Em caso de renúncia ou abandono de cargo por mais de 03 (três) reuniões consecutivas ou de 06 (seis) alternadas, a vaga será preenchida por decisão da Diretoria Executiva;

Parágrafo 2 – Em caso de renúncia de 50% (cinquenta por cento) ou mais dirigentes de cada órgão, fica convocada a Assembléia Geral Extraordinária para eleição de nova Diretoria Executiva e Conselho Fiscal, se for o caso.

## CAPÍTULO VI DO PATRIMÔNIO E FONTES DE RECEITA

Art. 44 – Constituem patrimônio da ALES, o FUNDO DE RESERVA e FUNDO ESPECIAL, todos os bens móveis, imóveis, aplicações financeiras e direitos que tiver ou vier a adquirir.

Parágrafo único – O FUNDO DE RESERVA PARA COMPRAS DE MERCADORIAS, formado pelas cotas que cada associado integraliza na forma desta CONSTITUIÇÃO e respectivo Regulamento Interno, constitui PATRIMÔNIO da ALES, variável e sujeito a dissolução conforme previsto no Parágrafo único do Art. 8.

Art. 45 – A aquisição de bens móveis ou imóveis dependerá de aprovação prévia da Diretoria Executiva.

Art. 46 – A alienação de bens imóveis que a ALES vier a possuir depende de aprovação da Assembléia Geral, bem como a aceitação de ônus reais.

Art. 47 – São fontes de receita da ALES:

- a) – Jóias;
- b) – mensalidades;
- c) – contribuições e doações;
- d) – subvenções e auxílios;
- e) – bonificações;
- f) – outras receitas.

Art. 48 – Os registros e a escrituração das receitas e das despesas, bem como das variações patrimoniais, serão lançados em livros próprios, de conformidade com os princípios gerais de contabilidade e leis vigentes.

## CAPÍTULO VII DA DISSOLUÇÃO DA ALES

Art. 49 – A dissolução ou liquidação da ALES ocorrerá nos casos previstos em lei ou por deliberação dos associados reunidos em Assembléia Geral Extraordinária, especialmente convocada para este fim, com presença de 2/3 (dois terços) de seus associados, em pleno gozo de seus direitos e por decisão de 2/3 (dois terços) dos presentes na Assembléia.

Art. 50 – Ocorrendo a extinção ou liquidação da ALES, concomitantemente deverá ser liquidada a Empresa Jurídica CENTRAL DE COMPRAS, se existente, obedecendo aos preceitos legais vigentes, desta Constituição e o respectivo Regulamento Interno.

Parágrafo 1 – Devolvidas as participações dos associados junto a CENTRAL DE COMPRAS, através da ALES, obedecidas as normas previstas pertinentes, os bens restantes serão destinados a entidades ou instituições de assistência a infância e/ou idosos, de reconhecida utilidade pública, atuantes nas áreas em que se localizem os bens da ALES.

Parágrafo 2 – O saldo existente na conta FUNDO ESPECIAL, em caso de extinção ou liquidação da ALES, será utilizado para pagamento de todas as obrigações legais, fiscais e trabalhistas, e havendo sobra será destinado conforme previsto no parágrafo primeiro deste artigo.

## CAPÍTULO VIII DA FUNDAÇÃO E DISSOLUÇÃO DA CENTRAL DE COMPRAS

Art. 51 – A Central de Compras prevista nesta Constituição será fundada pela ALES – Associação Londrinense de Empresários Supermercadistas, representada pelo seu Presidente e Tesoureiro e uma pessoa física, pertencente ao quadro de associados da ALES, para a constituição de uma Empresa de Responsabilidade Limitada, unicamente para atender as finalidades da própria ALES.

Parágrafo 1 – O Capital Social da CENTRAL DE COMPRAS será formado pelas disponibilidades existentes na ALES, através das contribuições dos seus respectivos associados, em valor exatamente igual ao número de associados legalmente inscritos na data da fundação da CENTRAL.

Parágrafo 2 – A CENTRAL DE COMPRAS será gerenciada pela Diretoria Executiva da ALES, representada por seu Presidente e Tesoureiro que, em conjunto, praticarão todos os atos necessários para o fiel desempenho desta função.

Parágrafo 3 – O Gerente Executivo e toda a equipe de auxiliares para administrar a ALES e a CENTRAL DE COMPRAS serão funcionários da ALES e sua remuneração não poderá ultrapassar aos limites normalmente atribuídos aos profissionais desta área.

Art. 52 – A entrada de novos associados na ALES implicará, automaticamente, na participação dos mesmos na CENTRAL DE COMPRAS.

Parágrafo 1 – A entrada ou saída de um ou mais associados não implicará na alteração do Capital Social da CENTRAL, dispensando-se, portanto, qualquer alteração contratual da mesma, na Junta Comercial.

Parágrafo 2 – A restituição de contribuição que o associado tenha feito, para integralização do Capital Social da ALES junto a CENTRAL, será feita com base no próximo Balanço Geral, relativo ao período no qual se deu a retirada do associado.

Parágrafo 3 – No caso de se extinguir a CENTRAL, qualquer que seja o resultado final apurado na liquidação, o mesmo será restituído aos associados, pessoas jurídicas, em proporção exatamente igual e de acordo com as leis vigentes e esta Constituição.

## CAPÍTULO IX DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITORIAIS

Art. 53 – A Constituição da ALES somente poderá ser alterada por deliberação da Assembléia Geral Extraordinária, especialmente convocada e seus dispositivos entrarão em vigor na data da sua aprovação.

Art. 54 – Os casos omissos ou duvidosos desta Constituição serão resolvidos pela Assembléia e segundo a legislação cabível vigente no país.

Londrina, 16 de novembro de 1994.

**APÊNDICE II - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

## ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA DA REDE ALES

1. Como e por que se formou a Rede ALES? Relate sobre o histórico de sua formação.
2. Existem contratos formais quanto à estrutura de cooperação da Rede ALES?
3. Relate sobre o funcionamento das atividades da Rede ALES.
4. Quais foram os principais motivos que o fizeram ingressar na Rede ALES?
5. Quais eram suas expectativas com relação à Rede ALES em termos de competitividade e comprometimento entre os membros? Estas suas expectativas estão sendo atendidas?
6. Quais são as principais deficiências da Rede ALES que o(a) senhor(a) identifica?
7. Como funciona a troca de informações entre os membros da Rede ALES?
8. De alguma forma o(a) senhor(a) verifica algum grau de oportunismo por parte de algum membro no que se refere ao aumento de competitividade da Rede ALES? Existe algum associado que esteja adotando uma postura individualista para a obtenção de resultados positivos?
9. Quais os pontos específicos dos membros da Rede ALES que proporcionam um aumento da competitividade coletiva agindo de forma cooperativa? O que cada associado tem a contribuir para o sucesso coletivo?
10. Relate sobre o histórico de oportunismo existente na Rede ALES que afetou seu negócio. Quais foram as partes envolvidas? Quais foram as medidas adotadas com relação a isso?

## ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA DO APL TÊXTIL DE GOIOERÊ

1. Como e por que está se formando o APL Têxtil? Relate sobre o histórico de sua formação.
2. Existem contratos formais quanto à estrutura de cooperação do APL?
3. Relate sobre o funcionamento das atividades do APL.
4. Quais são os principais motivos para a formalização do APL?
5. Quais são suas expectativas com relação ao APL em termos de competitividade e comprometimento entre os membros?
6. Quais são as principais deficiências do processo de formação do APL que o(a) senhor(a) identifica?
7. Como funciona a troca de informações entre os empresários da região?
8. De alguma forma o(a) senhor(a) verifica algum grau de oportunismo por parte de algum empresário?
9. Relate sobre o histórico de oportunismo existente na região que afetou seu negócio. Quais foram as partes envolvidas? Quais foram as medidas adotadas com relação a isso?

**APÊNDICE III - QUESTIONÁRIO**

## QUESTIONÁRIO – REDE ALES

Prezado(a) Senhor(a).

O presente questionário tem por objetivo coletar dados sobre a Rede ALES e seus associados para fins de pesquisa acadêmica. Estes dados serão utilizados para a elaboração de dissertação do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná. Respondendo esse questionário o(a) senhor(a) estará contribuindo tanto para o pesquisador Eduardo Botti Abbade quanto para o desenvolvimento da Rede ALES.

Os dados que forem coletados serão tratados e utilizados para a elaboração de um relatório final com os resultados e conclusões. Esse relatório será apresentado para a Rede ALES ficando disponível para os associados. É importante salientar que os respondentes serão mantidos no anonimato e os dados serão analisados e apresentados de forma global não havendo a possibilidade de se identificar quais são as respostas de cada associado.

Desde já agradeço pela cooperação e peço que responda esse questionário para que seja possível realizar um trabalho de qualidade que irá contribuir para o desenvolvimento da Rede ALES.

Cordialmente.

Eduardo Botti Abbade

### Orientação para o Preenchimento do Questionário:

- O sigilo das respostas está garantido. O questionário não será visto por nenhum outro membro da ALES, nem da diretoria nem do administrativo.
- Para tanto adotamos o seguinte procedimento: junto ao questionário lhe entregamos um envelope com postagem paga e endereço do destinatário preenchido para que o(a) senhor(a) possa retorna-lo sem custo algum ou intermediário aos pesquisadores. Basta lacrar o envelope e deposita-lo numa caixa de correio. Caso seja de sua preferência podemos lhe enviar o questionário por meio eletrônico para seu e-mail pessoal, para tanto escreva para [ed\\_abbade2000@yahoo.com.br](mailto:ed_abbade2000@yahoo.com.br)
- O questionário é composto apenas por questões objetivas (marcar “x”), com exceção do quadro da primeira parte em que lhe é solicitado alguns números sobre seu(s) estabelecimento(s). O preenchimento do questionário é rápido, tomando menos de 20 minutos do seu tempo.

### PRIMEIRA PARTE: PERFIL

	Nº de lojas	Área de vendas (em m <sup>2</sup> )	Nº de <i>check outs</i> (caixas)	Nº de funcionários
Antes da ALES		Loja 01: _____ Loja 02: _____ Loja 03: _____ Loja 04: _____	Loja 01: _____ Loja 02: _____ Loja 03: _____ Loja 04: _____	Loja 01: _____ Loja 02: _____ Loja 03: _____ Loja 04: _____
Atualmente		Loja 01: _____ Loja 02: _____ Loja 03: _____ Loja 04: _____	Loja 01: _____ Loja 02: _____ Loja 03: _____ Loja 04: _____	Loja 01: _____ Loja 02: _____ Loja 03: _____ Loja 04: _____

1- Há quantos anos o senhor está trabalhando no setor varejista? \_\_\_\_\_

2- Há quantos anos o senhor pertence à rede ALES? \_\_\_\_\_. O senhor foi fundador da rede?

( ) Sim      ( ) Não

3- Na época da sua entrada na ALES o senhor tinha laços pessoais como, por exemplo, parentesco e amizade com algum dos associados?

( ) Sim      ( ) Não

### SEGUNDA PARTE

**Sobre seu estabelecimento favor responder:**

4- Além dos tablóides impressos pela rede ALES o sr. faz outro próprio do seu supermercado?

( ) Sim      ( ) Não

5- O(s) seu(s) supermercado(s) tem o logotipo da rede ALES em destaque na parte externa da loja?

( ) Sim, em todos. ( ) Sim, em alguns ( ) Não

6- Neste momento a(s) sua(s) loja(s) possui(em) todos os produtos marca ALES na gôndola?

( ) Sim ( ) Não

**As questões de número 7 e de número 8 devem ser respondidas numa escala de importância indo do “Irrelevante” até o “Fundamental”.**

**7-** Quão importante para o seu negócio é a padronização da fachada do seu estabelecimento?

Irrelevante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Fundamental
-------------	------------------	------------	------------------	-------------

**8-** Quão importantes são as informações trocadas nas reuniões para o sucesso do seu negócio?

Irrelevante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Fundamental
-------------	------------------	------------	------------------	-------------

**As questões de número 9 até a de número 21 devem ser respondidas verificando até que ponto o(a) senhor(a) concorda com a afirmação apresentada.**

**9-** A ALES foi criada a partir dos interesses comuns dos supermercadistas. A partir disso, pode-se dizer que todos estes interesses comuns estão sendo ou já foram discutidos e analisados internamente.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**10-** Os supermercados associados à ALES privilegiam os interesses coletivos aos seus particulares.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**11-** O meu supermercado divide parte relevante dos clientes com outros supermercados associados à ALES.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**12-** Minha empresa aumentou muito sua competitividade com a formação da ALES.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**13-** A ALES está atendendo plenamente as expectativas que eu tinha ao entrar na Rede.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**14-** A sua entrada na ALES trouxe benefícios consideráveis para a sua empresa.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**15-** No momento em que me associei à ALES tive que fazer um considerável investimento em algum tipo de equipamento ou instalação e/ou tive que despende um grande montante em dinheiro como exigência para ser aceito na associação.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**16-** Um dos motivos principais que poderia colocar em risco o sucesso da ALES seria a falta de credibilidade dos associados.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**17-** Me sinto à vontade no ambiente de negócios existente entre os associados da ALES.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**18-** Existe a constante necessidade de observar e controlar as atividades dos outros associados da ALES para que eu possa me sentir seguro quanto ao comportamento deles.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**19-** Já busquei por conta própria informações a respeito do passado dos associados com quem tenho relações de negócio dentro da ALES para saber se eles são confiáveis.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**20-** Algum evento no passado afetou a minha confiança nos associados prejudicando a minha motivação em cooperar com a ALES.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**21-** O sucesso do meu negócio está intimamente relacionado ao sucesso da ALES.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
---------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------

**Nas questões de número 22 até a de número 27 assinale apenas uma alternativa**

**22-** Os critérios que devem ser obedecidos para a entrada de um novo associado à ALES (por exemplo, distância entre os associados, pesquisa com fornecedores, tempo de mercado, entre outros) são considerados como sendo:

- Acima do necessário
- De acordo com o necessário
- Abaixo do necessário

**23-** O monitoramento e a fiscalização dos associados no que diz respeito aos pagamentos e demais atividades relacionadas as suas obrigações podem ser consideradas como sendo:

- Acima do necessário
- De acordo com o necessário
- Abaixo do necessário

**24-** Qual é a postura dos demais associados no que diz respeito à troca de informações?

- Altamente protecionista.
- Protecionista.
- Protecionista em alguns casos e com algumas informações.
- Aberta
- Altamente aberta. Disseminadora de informação.

**25-** Com relação às normas e regras existentes no Estatuto da Rede ALES, o senhor considera que:

- As normas e regras são muitas deixando os associados presos e sem autonomia.
- As normas são suficientes. Prevêm a grande maioria dos possíveis acontecimentos e explica as ações que devem ser tomadas.
- As normas são insuficientes e por isso ocorre ações não previstas por parte dos associados que podem prejudicar o funcionamento da Rede.
- O Estatuto existe no papel mas é raramente levado em consideração.

**26-** Em suma, a principal função da ALES é:

- Comprar melhor
- Vender melhor

**27-** O senhor planeja para os próximos anos se tornar independente da associação?

( ) Sim      ( ) Não

Por quê?

---

---