

**ORGANIZATION-ENVIRONMENT COEVOLUTION:
A case study of a Brazilian retailer networking**

**COEVOLUÇÃO ORGANIZAÇÃO-AMBIENTE:
O estudo de caso de uma rede varejista brasileira**

Aline Lourenço de Oliveira

Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG) - Campus Varginha
Avenida Celina Ferreira Ottoni, 4000 – Bairro Padre Vitor
Varginha/MG – Brasil - CEP: 37048-395
E-mail: aline.oliveira@unifal-mg.edu.br

Cleber Carvalho de Castro

Universidade Federal de Lavras (UFLA)
Câmpus Universitário, Caixa Postal 3037
Lavras/MG - Brasil - CEP 37200-000
E-mail: clebercastro@dae.ufla.br

Daniel Carvalho de Rezende

Universidade Federal de Lavras (UFLA)
Câmpus Universitário, Caixa Postal 3037
Lavras/MG - Brasil - CEP 37200-000
E-mail: danielderezende@dae.ufla.br

Agradecemos ao apoio financeiro concedido pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG

RESUMO

O artigo tem como problema de pesquisa a questão: como as redes interorganizacionais horizontais surgem? Este estudo busca responder este problema por meio da abordagem da coevolução. Esta é uma abordagem teórica de análise do movimento de interação entre as organizações e seus ambientes que resultam em novos formatos organizacionais. O estudo foi realizado em uma rede de supermercados do sul do Estado de Minas Gerais no Brasil. O objetivo é caracterizar o comportamento dos supermercadistas na formação da rede com base na abordagem da coevolução. Os procedimentos metodológicos foram o estudo de caso qualitativo, entrevistas semi-estruturadas e a análise de conteúdo e descritiva dos dados. O modelo de análise envolveu o macroambiente, o microambiente e o ambiente de tarefa. A pesquisa mostrou sinais de comportamento coevolutivo na formação da rede. A coevolução trás uma compreensão mais abrangente do comportamento organizacional e permite superar restrições das visões rigidamente delimitadas.

Palavras-chave: Redes Interorganizacionais; Coevolução; Supermercado

ABSTRACT

The article is the research problem the question of how the horizontal interorganizational networks come from? This study seeks to answer this problem by addressing the co-evolution. Coevolution is a theoretical approach that analyzes the movement and interaction between organizations and their environments that result in new organizational formats. The study was conducted in a Brazilian supermarket networking in southern of the State of Minas Gerais. The goal is to characterize the behavior of supermarket in the formation of network-based approach to coevolution. The methodological procedures were qualitative case study, semi-structured interviews and content analysis and descriptive data. The analysis model analysis dimensions involved as the macro-environment, the microenvironment and the environment task. Research has shown signs of coevolutionary behavior in network formation. The coevolution behind a more comprehensive understanding of organizational behavior. This approach allows to overcome limitations of rigidly defined visions that explore, for example, purely deterministic features of the macro level, such as natural selection, or proactive at the micro level, such as strategic choice.

Keywords: Interorganizational networks; Coevolution; Supermarket;

JEL Classification: M1 - Business Administration; M13 - New Firms; Startups

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da transição da sociedade industrial para a sociedade informacional as organizações passaram por reestruturações buscando os formatos mais apropriados para o momento em que estavam vivenciando. Este é o caso da grande empresa burocratizada, verticalizada e rígida que se sobressaiu no passado, mas que perdeu espaço atualmente para formatos mais enxutos, flexíveis, horizontalizados e voltados para a inovação.

Esta mudança de parâmetro em relação aos formatos organizacionais é avaliada por Castells (2007) como um movimento natural de evolução das organizações. Em sua visão isto ocorre devido à necessidade de lidar melhor com a incerteza causada pelo ritmo veloz das mudanças do ambiente econômico, institucional e tecnológico. De forma complementar, Dijksterhuis et al. (1999) ressaltam que as pressões de fatores econômicos, políticos e organizacionais geram desencontros entre o estado atual das organizações e o desempenho esperado, forçando, assim, a realização de mudanças na forma como as organizações são entendidas, geridas e estruturadas. Em um processo de seleção das melhores práticas e adaptação ao ambiente, as organizações vão se reestruturando e fazendo com que novos formatos organizacionais surjam. Na visão de autores como Dijksterhuis et al. (1999), Lewin et al. (1999); Lewin e Volberda (1999), Volberda e Lewin (2003), Flier et al. (2003), Kwee et al. (2007), Rodrigues e Child (2003, 2008), Wilson e Hynes (2009) e Tameirão et al. (2011) a renovação organizacional se dá por um processo coevolutivo entre as organizações e o ambiente.

As redes interorganizacionais horizontais são um formato organizacional que vem se destacando e despertando interesse no momento atual. A estrutura em rede se opõe aos formatos convencionais por privilegiarem a cooperação e desenvolvimento conjunto de empresas em contraste à postura convencional de atuação individual e altamente competitiva. Estas características são interessantes nas condições ambientais atuais de globalização e competição internacional (Vinhas & Becker, 2006).

Entretanto, na visão da coevolução, como as redes interorganizacionais horizontais surgem? Este estudo busca responder esta questão de pesquisa com base no estudo empírico de uma rede brasileira de supermercados, que localiza-se no sul do Estado de Minas Gerais.

O objetivo geral do trabalho é caracterizar o comportamento dos supermercadistas na formação da rede com base na abordagem da coevolução. Especificamente busca-se destacar os fatores do macroambiente, do microambiental e do ambiente de tarefa que influenciaram no surgimento da rede e verificar como a interação deles resultou no sistema estudado.

Espera-se com este trabalho contribuir para a melhor compreensão do surgimento dos novos formatos organizacionais, colaborar com os estudos das redes interorganizacionais horizontais e da coevolução organização-ambiente.

2 REDES INTERORGANIZACIONAIS HORIZONTAIS

Os estudos sobre as redes interorganizacionais evoluíram significativamente desde a década de 1990. A sua explosão ocorreu a partir da segunda metade do século XX, em decorrência da mudança de perspectivas individualistas, essencialistas e atomísticas das organizações em direção a explicações mais relacionais, contextuais e sistêmicas (BalestrIN et al., 2010; Borgatti & Foster, 2003)

A arquitetura de rede não é algo recente, pois, no leste asiático, redes de empresas são tradicionais na cultura de países como Japão, Coreia e China e foram importantes no desenvolvimento destas nações. O que ocorre é que o momento atual, no qual as distâncias são relativas e a comunicação é facilitada pelas novas e potentes tecnologias, o formato da rede é privilegiado (Castells, 2007).

Os elementos morfológicos da rede são os nós, as posições, as ligações e os fluxos, e são eles que ajudam a defini-las e a compreender melhor o seu conceito (Rank et al., 2010; Britto, 2002). Os nós representam o conjunto de agentes, as posições estão associadas a uma determinada divisão de trabalho que conecta os diferentes nós, visando atingir determinados objetivos. Entre os nós estabelecem-se ligações e o fluxo determina o que circula pelos canais de ligação entre os nós, podendo ser: fluxos tangíveis (produtos ou insumos) e intangíveis (informações).

Diferentemente das estruturas organizacionais tradicionais, as redes utilizam recursos coletivos provenientes de várias empresas que podem estar localizadas em diversos pontos da cadeia de valor. Apesar de depender mais de mecanismos de mercado do que de mecanismos administrativos para gerenciar o fluxo de recursos, as redes não se baseiam em relações estritamente comerciais porque seus membros reconhecem sua interdependência e desejam compartilhar informações, cooperando uns com os outros (Miles & Snow, 1992).

Para tal, a escolha dos parceiros é muito importante, pois a rede fundamenta-se em relações sociais e os resultados dependerão da disposição dos indivíduos para cooperarem e buscarem objetivos conjuntos. O entrosamento entre os parceiros tende a aumentar com o passar do tempo, e o amadurecimento das relações é fundamental para o desempenho organizacional.

As relações interorganizacionais que determinam a rede podem ser caracterizadas por sua intensidade como laços fortes ou laços fracos (Granoveter, 1973). A intensidade do laço é determinada por questões de perenidade, emocionais, de intimidade e reciprocidade de serviços. Os laços fortes determinam o limite da rede e são as relações estabelecidas por um período maior, em que existe confiança e comprometimento. O laço fraco é exatamente o oposto, ocorrendo em contatos pontuais entre os agentes, que não traduzem proximidade e intimidade e são coordenados por normas sociais estabelecidas segundo a conveniência do momento. Os laços fortes sustentam a rede e determinam a sua identidade, porém, são os laços fracos que levam à rede informações diferentes, estimulam as inovações e possibilitam o seu crescimento.

Os relacionamentos interorganizacionais podem aumentar a confiança e desencorajar a má-fé nas ações comerciais. Este é um dos benefícios das redes de empresas, pois, em um contexto permeado por oportunismos, o estreitamento das relações organizacionais funcionam como balizadores mais efetivas para a ação econômica (Granovetter, 2007). Outros benefícios são: possibilitar o aprendizado de novas habilidades, a obtenção de novos conhecimentos, o ganho de legitimidade e a melhoria do desempenho econômico e da gestão da dependência de recursos (Podolny & Page, 1998).

A rede, no entanto, não é um modelo único e pré-concebido, na realidade, ela aparece sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas (Castells, 2007). São também sistemas em evolução, pois se auto-organizam frente às contingências do ambiente interno e externo, buscando garantir a sobrevivência e a maior eficiência das suas operações (Oliveira *et al.*, 2011).

Este estudo busca verificar se estas características representam um comportamento coevolutivo entre a organização e seu ambiente. Este tipo de comportamento não é apenas uma resposta adaptativa, mas uma ação recursiva e retroalimentada.

3 MODELO DE COEVOLUÇÃO ORGANIZAÇÃO-AMBIENTE

A coevolução é o movimento de interação entre as organizações e seus ambientes, que por meio de influências conjuntas de ações gerenciais, influências institucionais e mudanças extrainstitucionais de origem tecnológica, sociopolítica, entre outros fenômenos ambientais, geram padrões de organização social condizentes com as características do momento vivido (Dijksterhuis *et al.*, 1999; Lewin *et al.*, 1999; Lewin & Volberda, 1999; Volberda & Lewin, 2003; Rodrigues & Child, 2008).

O pressuposto da coevolução é que a mudança pode ocorrer em toda interação populacional e organizacional. Isto significa dizer que a mudança não é necessariamente uma consequência da adaptação gerencial e da seleção ambiental, mas o resultado conjunto de propósitos gerenciais e efeitos ambientais (Lewin & Volberda, 1999).

Dijksterhuis *et al.* (1999) construíram um modelo de análise da coevolução organização-ambiente que se caracteriza por retratar a interação do nível macro-organizacional, que seria seu ambiente externo, e o nível micro, ou ambiente interno, no desenvolvimento dos novos formatos organizacionais. A combinação das duas dimensões para observar como a evolução organizacional acontece torna a abordagem multilateral e dinâmica.

As transformações do contexto organizacional no nível macro envolvem duas variáveis: as lógicas gerenciais e as variações contextuais. As lógicas gerenciais são uma série de pressuposições sobre a natureza das organizações que, em diferentes períodos de tempo em contextos particulares, dominam a teoria e a prática nas organizações (Dijksterhuis *et al.*, 1999).

Existem três lógicas gerenciais: clássica, moderna e pós-industrial. A lógica gerencial clássica concentra-se nas questões técnicas e instrumentais com enfoque nos resultados. Em contraste, a lógica gerencial moderna vê as organizações como sistemas que se empenham em sobreviver, adaptando-se ao ambiente por meio da adequação entre pessoas, organização, ambiente e sistemas técnicos. Na lógica gerencial pós-industrial o enfoque é na auto-organização, que caracteriza a sensibilidade organizacional para interagir, perceber as nuances e se adaptar ao ambiente.

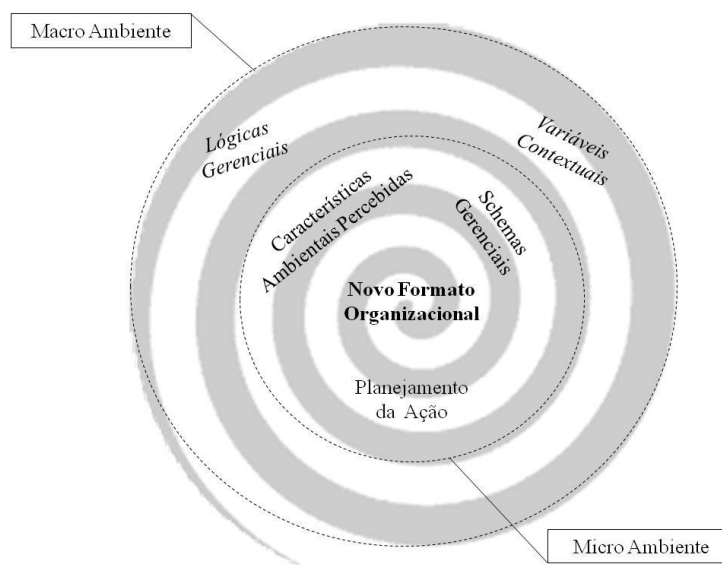
As variações contextuais representam as particularidades no nível da indústria, do país e da empresa que caracterizam diferentes cenários. Os cenários influenciam a forma como as lógicas gerenciais convergem em *schemas* gerenciais, ou seja, nos modelos mentais que definem as formas de gestão.

No nível micro da coevolução, cujo foco é a empresa, quatro elementos chave são identificados: percepção das características do ambiente, *schemas* gerenciais compartilhados, o planejamento das ações estratégicas e as novas formas organizacionais (Dijksterhuis *et al.*, 1999).

A reestruturação organizacional sofre influência das contingências ambientais, que favorecem certas iniciativas em detrimento de outras. Os *schemas* gerenciais compartilhados no campo organizacional legitimam as práticas mais bem sucedidas. O planejamento das ações estratégicas é uma decisão gerencial e estratégica tomada pelas empresas, que envolvem mudanças nas dimensões de sua estrutura. (Lewin *et al.*, 1999; Dijksterhuis *et al.*, 1999).

O último elemento da coevolução no nível da empresa é a estruturação de uma nova forma organizacional. As novas formas organizacionais são resultado de intencionalidades gerenciais, efeitos ambientais e institucionais. Uma mudança organizacional, na verdade, não ocorre exclusivamente em uma unidade, mas na população de organizações, pois as transformações são dirigidas por interações diretas e *feedbacks* ao longo de todo o sistema (FIGURA 1) (Lewin & Volberda, 1999; Volberda & Lewin, 2003).

FIGURA 1: Dimensões da coevolução.



Fonte: Desenvolvido a partir de Dijksterhuis *et al.* (1999)

A coevolução é uma abordagem que tem como características centrais a imersão social, as causalidades multidirecionais, a não linearidade, o *feedback* positivo e a dependência histórica. Isto significa dizer que para esta perspectiva as organizações se encontram em constante interação com o meio e que as mudanças podem ocorrer em todas as direções em resposta aos *feedbacks* recebidos, de forma que não há uma relação direta de causa e efeito entre os estímulos que a organização recebe e no que desencadeiam em todo o campo organizacional. Isto ocorre, principalmente, porque há uma relação intensa com a questão do tempo e do espaço, sendo o passado corresponsável pelo comportamento organizacional presente (Lewin & Volberda, 1999).

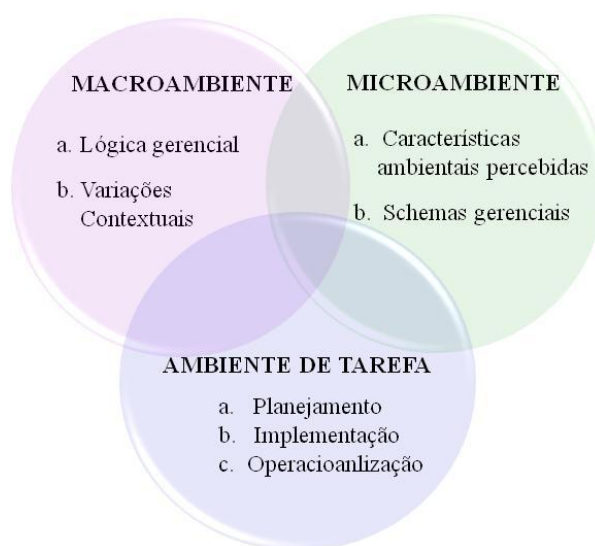
A abordagem da coevolução ajuda a compreender a evolução e a longevidade organizacional. Nesta ótica, as organizações se renovam continuamente por meio de tensão entre fatores do macro e do microambiente, o que resulta nos novos modelos organizacionais e na longevidade das empresas que acompanham este movimento evolutivo.

4 METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida neste trabalho foi qualitativa e o método foi o estudo de caso (Yin, 2010). Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas em profundidade e em documentos. As entrevistas foram categorizadas pela análise de conteúdo (Bardin, 2008) e os documentos foram utilizados em uma análise descritiva.

O modelo de análise utilizado neste estudo envolve três dimensões: o macroambiente, o microambiente e o ambiente de tarefa (Figura 2). As dimensões de análise funcionam como um mapa de investigação, destacando pontos centrais a serem observados.

FIGURA 2 Modelo de análise



Fonte: Elaborado pelos autores

A unidade de estudo da pesquisa recebeu o nome fictício de Ômega Rede. Ela é uma associação sem fins lucrativos de supermercadistas brasileiros, localizados no sul do Estado de Minas Gerais, fundada em janeiro de 2003, com atualmente 16 associados, distribuídos em 12 cidades e com 26 lojas assistidas. Em essência, é uma rede varejista, cujo objetivo principal é negociar produtos de interesse comum dos associados com fornecedores (indústria e atacado), buscando vantagens por meio da economia de escala.

Para a pesquisa foram entrevistados o gestor da rede (E1) e 14 associados (E2 a E15), entre os meses de outubro e novembro de 2008.

5. RESULTADOS

A seção trata de mudanças ocorridas no setor de supermercados até o surgimento das redes varejistas tendo como foco de análise as experiências das empresas que participaram da pesquisa.

5.1. O macroambiente

A Ômega Rede é uma rede varejista que envolve supermercadistas autônomos, que cooperam entre si de forma voluntária devido a objetivos e valores comerciais comuns. Estas características permitem defini-la como uma rede interorganizacional horizontal.

As empresas que formam a Ômega Rede viveram as mudanças que ocorreram na história contemporânea do setor de supermercados. Pois, os empresários lidaram comercialmente com as crises econômicas brasileiras da década de 1980, tiveram que adaptarem-se as mudanças que vieram na década de 1990 com a globalização dos mercados e dos mecanismos de comunicação, e estão tendo de tomar decisões estratégicas coerentes com o cenário atual do século XXI.

O setor nacional de supermercados vive hoje os resultados do processo de internacionalização que determinou a entrada de produtos e empresas no mercado nacional, os benefícios da estabilidade econômica e a mudanças de comportamento comercial decorrentes da popularização das tecnologias de gestão (DIEESE, 1999). Estas ocorrências instalaram um contexto diferenciado de atuação para estas empresas e essencialmente, uma nova forma de perceber a gestão organizacional e de interagir com seu ambiente.

De acordo com o modelo de coevolução organização-ambiente de Dijksterhuis *et al.* (1999), pode-se dizer que as lógicas gerenciais mudaram e a que vigora no momento atual é a pós-industrial. Esta concepção é baseada na auto-organização, isto é, uma forma de entender as empresas como sistemas que são capazes de se ajustar ao ambiente, aproveitando experiências passadas para tirar o melhor das situações e assim atingir seus objetivos. Castells (2007) reforça esta visão ao comentar sobre as mudanças que as organizações passaram ao longo da reestruturação do capitalismo até chegarem a modelos mais coerentes com esta forma de administrá-las.

O Quadro 1 resume e destaca as características do macroambiente que marcaram o processo coevolutivo que envolveu o surgimento da Ômega Rede.

QUADRO 1 Os elementos do macroambiente

Macroambiente	
Lógica gerencial	Pós-industrial
Variações contextuais do setor	Internacionalização com a forte penetração do capital estrangeiro; mudança nas relações da cadeia produtiva; concentração do faturamento do setor; difusão de modelos de gestão mais profissionais; maiores exigências de qualificação da mão-de-obra; incorporação tecnológica referente à automação e à telemática e a formação de redes

Fonte: Dados da Pesquisa

Observou-se que o cenário instalado no macroambiente do setor de supermercados impulsionou um processo de adaptação organizacional que levou as empresas que formam a Rede a buscarem alternativas para suas realidades. Todavia, as contingências ambientais foram fatores consideráveis, mas não exclusivos no processo de adaptação organizacional. A escolha estratégica feita pelas empresas envolveu fatores individuais que foram marcados por elementos do microambiente da coevolução.

A escolha estratégica por formar a rede decorreu de pressões ambientais específicas do setor e características de mecanismos de adaptação e seleção. A adaptação passou a ser fundamental à medida que no ambiente começou a atuar uma nova proposta de organização, mais dinâmica, flexível e inteligente. Desta forma, operar com base em padrões de organização e gestão do passado ficaram difíceis e comprometedores da eficiência e da sobrevivência destas empresas

5.2 O microambiente

Os supermercadistas passaram também a sentir pressões de seleção proveniente do microambiente formado pela população organizacional. Na busca por reduzir as incertezas do ambiente, as empresas se viram levadas a mudar a gestão de suas empresas para melhor acompanhar o que estava sendo imposto pelo país, pela indústria, pelo setor de supermercados e também pelo consumidor. Como isso as empresas buscaram se assemelhar ao que estava sendo praticado pelos seus pares, e a ideia de formar uma rede varejista surgiu em consequência disto.

O relato do entrevistado E3 ilustra bem esta situação,

Mudou muita coisa [no cotidiano dos supermercados], evoluiu muito. Começou, por exemplo, com código de defesa do consumidor, validade de produtos, depois veio código de barra. E o cliente está muito exigente, muito observador, consciente. [...] Outra coisa também, da época da inflação braba mesmo, o povo não tinha como marcar, observar preço de nada. [...]. Hoje, o pessoal já observa porque a estabilidade é boa, ela é longa, ela é muito certa [...] Então, isso aí também, o povo se tornou mais exigente e hoje a gente tem muita competição (E3).

As características ambientais de maior impacto para os entrevistados relacionam-se ao setor, a indústria, ao país e aos consumidores. No setor de supermercados, as referências foram a forma de gerir as empresas (7 citações), a postura mais agressiva da concorrência (5 citações), a introdução da tecnologia (4 citações) e a relação com o cliente (3 citações).

A indústria passou a oferecer maior variedade de itens (3 citações), a validade dos produtos passou a ser uma preocupação (2 citações) e a forma de apresentação dos produtos mudou da venda a granel para os produtos prontos para a área de venda (2 citações).

O país também mudou, sendo os impostos o fator que mais alterações trouxe (5 citações), seguido pelos planos governamentais, com destaque para o plano Real, de estabilidade econômica (5 citações) e a legislação, referindo-se ao código de defesa do consumidor (1 citação). O consumidor, por sua vez, passou a ser mais consciente dos seus direitos (3 citações) e a apresentar um novo comportamento de consumo (2 citações).

No depoimento do entrevistado E4 é possível perceber como a necessidade de adaptação envolveu as empresas entrevistadas,

Primeiro, [...] a gente teve que adequar muito ao que foi modernizando. Mercadorias parou de se vender mercadorias a granel. Vende hoje mercadoria já pronta para a área de venda e questão da variedade. A variedade de mercadoria cresceu demais [...] Então, assim, houve uma modificação muito grande na parte de crédito. Primeiro, se vendia muito fiado, marcava na caderneta. Hoje já é cartão de crédito, cheque pré-datado. [...] Mudou também a relação da loja com o próprio cliente. O cliente está mais exigente e a gente está sempre melhorando para adequar, para atender o cliente bem atendido (E4).

As redes de compra passaram, em pouco tempo, a fazer parte do ambiente de negócios dos supermercadistas de Minas Gerais. Em 2005, já representavam 40 redes com aproximadamente 500 pontos de venda e empregavam 8,5 mil pessoas, com faturamento de R\$ 1,73 bilhão (Fonseca, 2005). Competir com as empresas que faziam parte dessas redes tornou-se muito difícil. O entrevistado E3 sentiu esta situação e relatou sua experiência:

Quando o nosso concorrente criou esse negócio de rede, esse negócio de panfleto, nós vivíamos aqui 20 anos sem ninguém incomodar ninguém e dentro de dois anos acontecia o seguinte: o meu amigo lá, o [E4], ligava para mim e a gente começava a ver sacolinhas do outro chegando assim perto da gente, no nosso terreno. [...] Ai eu ligava para o [E4], o [E4] me ligava e perguntava: - Como é que está as suas vendas aí, está te atrapalhando? Eu falava para ele assim: - Minha venda não caiu nada. Ele falava: - A minha também não. Só que dentro de dois anos fomos observar que não caiu nada, mas também não subiu nada e a gente acha que o de lá triplicou as vendas. Olha para você vê a diferença, dá para você notar? Em dois anos você ficar estagnado enquanto o seu concorrente triplicou as vendas dele... (E3).

Sete dos supermercadistas da Ômega Rede tomaram conhecimento desta movimentação estratégica do setor à medida que foram observando redes de compra se formando. Quatro, no entanto, só atentaram para esta possibilidade quando surgiu o convite para participar da rede. Dois já vinham acompanhando, em revistas especializadas, matérias sobre redes de compra e um foi sensibilizado pelos representantes comerciais de seus fornecedores.

O entrevistado E14 comentou esta questão:

Aqui no Sul de Minas, essa movimentação de rede começou próximo de uns 7 para 8 anos, que a gente começou a tomar conhecimento. Já alguns supermercadistas, nos encontros que tínhamos na AMIS [Associação Mineira de Supermercados], a gente encontrava com alguns supermercadistas, já todos com muito interesse. (E14).

Neste cenário os empresários relataram que os motivos que os levaram a formar/integrar uma rede foram, principalmente: o desenvolvimento de suas empresas para enfrentar melhor a concorrência (9 citações), as melhores condições de negociação com os fornecedores (6 citações) e a possibilidade de realizar um investimento (1 citação). As principais ações que lhes possibilitaram atingir estes objetivos foram: as compras em conjunto, o jornal de ofertas, o rateio de despesas operacionais e a capacitação de funcionários.

Este contexto ressalta os elementos do microambiente que resultaram no processo coevolutivo, conforme sintetizado no Quadro 2.

QUADRO 2 Os elementos do microambiente

Microambiente	
Características ambientais percebidas	Setor de supermercados - gestão das empresas, concorrência mais agressiva, tecnologias de gestão, relação com o cliente. Indústria - variedade de itens, validade dos produtos e apresentação do produto. País - impostos, planos governamentais e o código de defesa do consumidor. Consumidor - consciência dos seus direitos e um novo comportamento de consumo
Schemas gerenciais compartilhados	Supermercados concorrentes se associando a redes de compras; matérias em revistas especializadas sobre as redes; discussão no comércio sobre o assunto.

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise do microambiente permite identificar pressões institucionais que impulsionaram as empresas a buscarem novas formas de atuação. As mudanças que ocorreram no país, na indústria, no setor de supermercados e no comportamento do consumidor resultaram em pressões formais e informais que forçaram a adaptações nos modos de gestão das empresas.

Ao mesmo tempo, o compartilhamento dos *schemas* gerenciais que estavam predominando no setor levaram as empresas a buscarem procedimentos e arranjos estruturais que foram implementados por outras organizações com a finalidade de reduzir a incerteza ocasionada pelas exigências institucionais.

Assim, pressões de seleção provenientes da população organizacional geraram apreensão nos supermercadistas em relação ao futuro de suas empresas e a possibilidade de se desenvolverem. Esta situação impulsionou os supermercadistas a empreenderem o projeto de formar uma rede de compras.

Neste momento, percebe-se que da instabilidade e incerteza ambiental emerge a possibilidade de um novo formato organizacional para as empresas envolvidas neste processo. Porém, foram os fatores internos ao grupo que determinaram o surgimento da rede, ou seja, quando os supermercadistas tomaram a decisão estratégica de formar a rede surgiu um novo ponto de pressão que são os fatores do ambiente de tarefa que levaram a concretização do projeto.

5.3 Ambiente de tarefa

O microambiente indicou aos empresários uma possibilidade estratégica para enfrentarem o momento de incertezas que estavam vivendo. Porém, foi na esfera do ambiente de tarefa que o projeto ganhou dimensões reais e práticas.

Os supermercadistas passaram então a investigar e analisar a melhor forma para atingirem o seu objetivo estratégico e chegaram a proposta do que seria ideal para eles. O passo seguinte foi implantar e operacionalizar a rede formada..

Os empresários desejavam uma rede que se adequasse ao seu perfil, com normas que os beneficiassem sem gerar imposições difíceis de serem atendidas e que contemplassem um grupo com características similares. Dessa forma, montar uma rede, em vez de ingressar em uma que já existisse, pareceu a decisão mais apropriada na visão destes empresários.

O entrevistado E4 comentou as reflexões que levaram a esta decisão:

Tentamos entrar numa rede, mas não achava uma rede que se adequava no tipo que a gente queria. Porque redes funcionam muito de acordo com o tamanho do supermercado, supermercados de porte pequeno, de porte médio, de porte grande. [...]. Conversando com [alguns conhecidos] juntamos [...] e conseguimos abrir a [Ômega Rede], entre seis associados aproximadamente. [...] A nossa [...] é rede independente. O que ela obtém em lucratividade ela distribui para os sócios (E4).

A Ômega Rede foi, então, fundada em janeiro de 2003, como uma associação sem fins lucrativos e com os objetivos sociais de a) unir os empresários do ramo de supermercados para centralizar as compras de produtos e mercadorias junto aos fornecedores; b) dar preferência aos fornecedores que entreguem as compras de maneira uniforme para todos; c) desenvolver o espírito cooperativista, solidariedade e moderna prestação de serviços entre os associados, respectivos fornecedores e clientes; e, d) criar, administrar e explorar uma central de compras para melhor alcançar os objetivos da Rede - Capítulo II, Art. 2º do Estatuto Social (Três Pontas, 2007).

De modo geral, o que se buscou preservar na estruturação da rede, segundo relato dos entrevistados, foi a condição de proprietários do empreendimento, com poder de decisão e garantia de resgate dos investimentos realizados (6 citações), assegurando a autonomia administrativa de cada loja e a isonomia entre o grupo (5 citações).

A isonomia do grupo foi atingida definindo-se o perfil desejado dos associados. Assim, especificaram-se como critérios de adesão na Ômega Rede: o faturamento mensal; o relacionamento interpessoal e a capacidade de cooperação; a imagem junto aos fornecedores; a não existência de outro associado na cidade, além de certa proximidade geográfica, de forma a facilitar as questões logísticas de distribuição de mercadorias.

Após as fases de planejamento e implementação, o próximo passo foi a operacionalização da rede. Para tal, foram elaborados um estatuto e um regimento interno como documentos que organizam e disciplinam o funcionamento do grupo. São realizadas pelo menos duas reuniões mensais para planejar as ações, discutir assuntos gerais de interesse do grupo e para trocar informações. E, os associados pagam uma mensalidade que cobre despesas operacionais da rede.

Os associados negociam, em média, 25% de seu *mix* na rede por meio dos produtos de compra diária e do jornal de ofertas. Os produtos de compra diária correspondem a itens da cesta básica, como arroz, feijão, óleo, leite e açúcar, entre outros.

O jornal de ofertas é a principal ação da rede e consiste em um encarte formado por produtos com preços promocionais que tem o objetivo de alavancar as vendas. A negociação de espaço publicitários no jornal com os fornecedores é ainda uma forma de captação de receita para os investimentos da rede.

Neste momento de concretização do projeto estratégico dos supermercadistas aparecem os elementos do ambiente de tarefa pertinentes ao processo coevolutivo. Estes elementos estão reunidos no Quadro 3.

QUADRO 3 Os elementos do ambiente de tarefa

Ambiente de Tarefa	
Planejamento	Supermercadistas de porte similares Estrutura horizontal, com autonomia e isonomia entre as partes
Implementação	Fundada em janeiro de 2003 Estatuto social
Operacionalização	Compra em conjunto de produtos e contratação de serviços Espaço para troca de informações e experiências

Fonte: Dados da Pesquisa

O ambiente de tarefa impôs aos supermercadistas novas pressões para a concretização do projeto. O planejamento da estrutura, a implementação do projeto e sua posterior operacionalização estabeleceram pressões significativamente complexas por se tratarem de decisões coletivas. Neste caso, cada um dos envolvidos levou consigo suas expectativas e experiências pessoais e esperam vê-las contempladas no projeto, o que exige do grupo dedicação, capacidade de negociar e avaliar as decisões tomadas a fim de atingir a máxima satisfação possível sem prejudicar a eficiência operacional esperada.

A presença da Ômega Rede no ambiente organizacional de inúmeras outras empresas, certamente, provocou mudanças multidirecionais. Nesta lógica, um efeito em cadeia de transformações mantém o vigor do ciclo coevolutivo e garante a renovação dos formatos organizacionais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a analisar a dinâmica organizacional de uma rede varejista brasileira do setor supermercadista. Dentro da perspectiva das redes organizacionais, buscou-se analisar qualitativamente a formação da rede varejista, denominada neste estudo de Ômega Rede. A abordagem adotada para a análise da pesquisa foi a coevolução organização-ambiente.

O artigo trata conceitualmente das redes interorganizacionais e do modelo da coevolução organização-ambiente. A abordagem das redes contribuiu ao esclarecer que é a complementação das perspectivas estruturais e relacionais que fazem este formato organizacional interessante no contexto da sociedade informacional. A coevolução chamou a atenção para o caráter recursivo da relação organização-ambiente e como este aspecto impulsiona a renovação organizacional.

Ao compreender que a rede em estudo surgiu por meio de um impulso coevolucionista abre-se espaço para a reflexão sobre questões dialéticas presentes nos estudos organizacionais.

As perspectivas teóricas tradicionais são, normalmente, unidirecionais, ou seja, o nível de análise organizacional é macro ou micro, e as visões de organizações e gestão concentram-se ora na estrutura, ora escolha estratégica, ou ainda na seleção natural ou na ação coletiva (Astley & Van de Ven, 1983). A coevolução, por outro lado, trás uma compreensão mais abrangente do comportamento organizacional. Sua análise envolve populações e comunidades organizacionais, bem como as organizações individuais, respondendo a imposições e restrições ambientais, sem, no entanto, deixarem de ter ações proativas e de auto-organização.

Desta forma, é possível superar restrições das visões rigidamente delimitadas, que exploram, por exemplo, características puramente deterministas do nível macro, como a seleção natural, ou voluntarista no nível micro, como a escolha estratégica.

Futuros estudos podem explorar qual foi o impacto da Ômega Rede na região onde ela atua e quais os desdobramentos que sua existência causou. Outra possibilidade é verificar as evoluções que a própria Ômega Rede vem sofrendo e como isto influencia seus integrantes.

Estudos desta natureza aumentam a compreensão sobre a coevolução organização-ambiente, sobre o surgimento dos formatos organizacionais e mais especificamente das redes interorganizacionais. Também abrem discussões sobre a forma como as empresas se relacionam com o meio e como reagem às contingências.

REFERÊNCIAS

- ASTLEY, W. G. e VAN DE VEM, A. H. (2007). Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. In: CALDAS, M. P. e BERTERO, C. O. Teoria das Organizações. São Paulo: Atlas, p.80-116.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. e REYES JUNIOR, E. (2010). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. RAC, Curitiba, 14 (3), art. 4, Mai./Jun., p.458-477.

- BARDIN, L. (2008). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 281 p.
- BORGATTI, S. P. e FOSTER, P. (2003) The network paradigm in organizational research: a review and typology. *Journal of Management*, Stillwater, 29(6), 991-1013, Nov./Dec.
- BRITTO, J. (2002). Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D. e HASENCLEVER, L. (Org.). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, p. 345-387.
- CASTELLS, M. (2007). A sociedade em rede. In: _____. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, v. 1, p. 209-259.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO ECONÓMICOS. (1999). Redes estrangeiras compram supermercados brasileiros: índice do boletim DIEESE, 215. São Paulo. Disponível em: < <http://www.dieese.org.br/> >. Acesso em: 16 jul. 2012.
- DIJKSTERHUIS, M. S.; VAN DEN BOSCH, F. A. J. e VOLBERDA, H. W. (1999). Where do new organizational forms come from?: management logics as a source of coevolution. *Organization Science*, Providence, 10 (5), p.569-582, Sept./Oct.
- FLIER, B.; VAN DEN BOSCH, F. A. J. e VOLBERDA, H. W. (2003). Co-evolution in Strategic Renewal Behaviour of British, Dutch and French Financial Incumbents: Interaction of Environmental Selection, Institutional Effects and Managerial Intentionality. *Journal of Management Studies*, 40(8), p. 2163-2187, dec.
- FONSECA, A. (2005). A força da união: as centrais de compras de transformam em centrais de negócios, agora surgem com marcas próprias e até viram S. A. *Gôndola*, Belo Horizonte, n. 126, p.44-49.
- GRANOVETTER, M. (2007). Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. *RAE-Eletrônica*, São Paulo, 6 (1), jan./jun. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482007000100006&script=sci_arttext>. Acesso em: 16 jul. 2012.
- GRANOVETTER, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, Chicago, 78 (6), p. 1360-1380, May.
- KWEE, Z.; VAN DEN BOSCH, F. A. J. e VOLBERDA, H. W. (2007). Coevolutionary Competence in the Realm of Corporate Longevity: How Long-lived Firms Strategically Renew Themselves. *ERIM Report Series Research In Management*, Netherlands., v. 4, 39, Nov.
- LEWIN, A. Y.; LONG, C. P. e CARROLL, T. N. (1999). Coevolution of new organizational forms. *Organization Science*, Providence, 10 (5), p.535-538, Sept./Oct.
- LEWIN, A. Y. e VOLBERDA, H. W. (1992). Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, Providence, 10 (5), p.519-528, Sept./Oct. , 1999.
- MILES, R. E. e SNOW, C. C. Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, Berkeley, 34 (4), p. 53-72, Oct./Dec.
- OLIVEIRA, A. L.; REZENDE, D. C. e CARVALHO, C. C. (2011) Redes Interorganizacionais Horizontais Vistas como Sistemas Adaptativos Complexos Coevolutivos: o Caso de uma Rede de Supermercados. *RAC*, Curitiba, 15 (1), art. 4, p. 67-83, Jan./Fev.
- PODOLNY, J. M. e PAGE, K. L. (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, Palo Alto, 24, p.57-76, Aug.
- RANK, O. N.; ROBINS, G. L. e PATTISON, P. E. (2010). Structural Logic of Intraorganizational Networks. *Organization Science*, Providence, 21 (3), p.745-764, May./June.
- RODRIGUES, S. e CHILD, J. (2003). Co-evolution in an institucionalized environment. *Journal of Management Studies*, 48 (3), p. 2137-2162, dez.
- RODRIGUES, S. e CHILD, J. (2008). *Corporate co-evolution: a political perspective*. Oxford: Wiley-Blackwell, 240 p.
- TAMEIRÃO, C. R.; REZENDE, S. F. L.; CASTRO, J. M. e VERSIANI, A. F. (2011). (Co)evolução organizacional: trajetórias de regulamentação ambiental das indústrias de ferro-gusa e de silvicultura e da plantar. *Salvador: O&S*, 18 (56), jan./mar, p. 17-34.
- TRÊS PONTAS. (2006). Estatuto social: averbação no registro nº 1196, do livro AN3 do Registro Civil das Pessoas Jurídicas. Três Pontas.
- VINHAS, A. P. L. C. e BECKER, G. V. (2006). Redes de cooperação interorganizacional: o caso da Rede MACSUL. *Análise*, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 167-184, jan./jul.
- VOLBERDA, H. W. e LEWIN, A. Y. (2008). Co-evolutionary dynamics within and between firms: from evolution to co-evolution. *Journal of Management Studies*, 40 (8), Dec.
- WILSON, J. e HYNES, N. (2009). Co-evolution of firms and strategic alliances: Theory and empirical evidence. *Technological Forecasting & Social Change*, v. 76, p. 620-628.
- YIN, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 248 p.