



RAC - Revista de Administração  
Contemporânea

ISSN: 1415-6555

[rac@anpad.org.br](mailto:rac@anpad.org.br)

Associação Nacional de Pós-Graduação e  
Pesquisa em Administração  
Brasil

Guimarães, Liliane de Oliveira; Oliveira, Dilson Campos de; Pereira, Camila Cristina de Paula;  
Rezende, Sérgio Fernando Loureiro

Olhe bem as montanhas...: a expansão geográfica do comércio de móveis na encruzilhada  
RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 15, núm. 2, março-abril, 2011, pp. 349-359  
Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84018474014>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Curitiba, v. 15, n. 2,  
pp. 349-359, Mar./Abr. 2011



## **Casos de Ensino em Administração:**

### **Olhe Bem as Montanhas<sup>(1)</sup> ...: a Expansão Geográfica do Comércio de Móveis na Encruzilhada**

#### **Look at the Mountains Carefully...: the Geographical Expansion of the Furniture Business in Encruzilhada**

**Liliane de Oliveira Guimarães \***

E-mail: [lilianeog@pucminas.br](mailto:lilianeog@pucminas.br)  
Pontifícia Universidade Católica de Minas - PUCMINAS  
Belo Horizonte, MG, Brasil.

**Dilson Campos de Oliveira**

E-mail: [dilson@unipaclafaiete.edu.br](mailto:dilson@unipaclafaiete.edu.br)  
Universidade Presidente Antônio Carlos - UNIPAC  
Conselheiro Lafaiete, MG, Brasil.

**Camila Cristina de Paula Pereira**

E-mail: [camilacppereira@gmail.com](mailto:camilacppereira@gmail.com)  
Escola Superior de Negócios de Belo Horizonte – ESNBH  
Belo Horizonte, MG, Brasil.

**Sérgio Fernando Loureiro Rezende**

E-mail: [srezende@pucminas.br](mailto:srezende@pucminas.br)  
Pontifícia Universidade Católica de Minas - PUCMINAS  
Belo Horizonte, MG, Brasil.

\* Endereço: Liliane de Oliveira Guimarães  
Av. Itaú, 525, Bairro Dom Cabral, Belo Horizonte/MG, 30535-012.

## Introdução

Dia 4 de janeiro de 2007, primeira quinta-feira do mês. José Francisco acabara de deixar a sede da Associação do Grupo MóBILE<sup>(2)</sup>, depois da assembléia semanal dos associados. Enquanto se dirigia para casa, sua cabeça fervilhava por causa das discussões acaloradas da reunião, as quais basicamente giraram em torno da expansão geográfica do grupo. Havia novamente tomado posse como presidente da Associação. As atribuições lhe eram familiares, pois já havia ocupado este posto de 2001 a 2004. A diferença agora era que a rede formada por alguns empresários do comércio moveleiro desde 1996, a princípio apenas para compras conjuntas, encontrava-se relativamente consolidada no mercado de Belo Horizonte. Porém o dilema da expansão a deixou em nova encruzilhada.

José Francisco esboçou um sorriso de contentamento. Reconhecia que o desenvolvimento da rede não havia sido pequeno. Em dez anos, os associados haviam expandido consideravelmente o número de lojas, o que fazia com que, na Região Metropolitana de Belo Horizonte, não houvesse mais espaço para implantação de novos pontos de venda das Lojas MóBILE. Como resultado dessa expansão local, haviam conseguido reduzir substancialmente os custos de divulgação no momento em que se uniram no marketing, e era evidente que a padronização das lojas os havia consolidado no segmento de móveis residenciais para as classes C, D e E. Esse caminho não tinha sido fácil. Lembrava-se das resistências até mesmo no processo de informatização de lojas e padronização dos meios de comunicação entre as lojas e a associação do grupo. Recordava também de como tinha sido controversa a elaboração e subsequente implantação do Estatuto Social e do Regimento Interno, os quais regulavam não somente o funcionamento, mas também estabeleciam regras para alteração da estrutura do Grupo MóBILE. Na época em que esses contratos foram implantados, havia o temor de que a confiança desenvolvida pelos associados até aquele momento pudesse ser minada. Isso também José Francisco recordava com satisfação, já que tais previsões tinham ido por “água abaixo”. O estatuto e o regimento tinham atuado como facilitadores na expansão local do Grupo MóBILE, ao minimizar os conflitos entre os associados. Além disso, contra as expectativas iniciais de alguns, esses contratos tinham reforçado ainda mais a confiança entre os participantes da rede.

A despeito dessa situação favorável, esboça-se atualmente um dilema que o Grupo MóBILE nunca tinha enfrentado e que era representado pela expansão geográfica da rede. Ultrapassar as montanhas de Belo Horizonte, como era conhecido esse dilema, era o seu desejo, mas não era de todos. Conforme ficou evidenciado na última assembléia, havia inúmeras discordâncias entre os associados quanto ao caminho a ser percorrido. Para alguns, nem mesmo a expansão interessava. Relacionavam esse crescimento ao aumento de custos, novas obrigações com controles e maiores investimentos. Como essa expansão requeria a admissão de novos associados ao grupo, outros lembravam que seria necessária uma revisão do estatuto e do regimento e, conseqüentemente, do modelo gerencial ao qual já se haviam acostumado e que se mostrara bem sucedido. De maneira oposta, para outros associados, incluindo José Francisco, havia o perigo de se acomodar na situação confortável que haviam construído. Eles acreditavam que novos e fortes concorrentes surgiam e que a expansão geográfica poderia fortalecer ainda mais a marca e aumentar o poder de barganha do Grupo MóBILE junto aos fornecedores.

Ao repassar os prós e contras da expansão da rede que tinham sido discutidos na assembléia, José Francisco, apesar de pender para o lado que apoiava a expansão, não conseguia tomar uma posição definitiva. A cada momento novos aspectos que poderiam favorecer ou impedir a expansão geográfica da rede lhe vinham à mente. Com esse dilema atormentando o seu pensamento, José Francisco tomou o rumo de casa, desconfiando que uma longa noite de insônia o aguardava.

## O Grupo Móble: Histórico da Formação da Rede

O histórico da formação do Grupo Móble remonta ao ano de 1996. Tudo começou quando um pequeno empresário do comércio varejista de móveis destinados às classes C, D e E, necessitando adquirir um lote de 12 estantes de determinado fornecedor, recebeu como resposta que só teria condições de venda se comprasse a **carga fechada**, o que significava 35 estantes, a um preço especial. A esse empresário não interessava lote tão grande – falta de capital e de histórico de venda deste artigo que justificasse a compra – mas entrou em contato com primo que atuava no mesmo ramo, mas em outra praça/região e propôs a aquisição conjunta. Mesmo assim, o lote ainda extrapolava a necessidade dos empresários. A solução foi proposta pelo próprio representante que entrou em contato com outro cliente – com loja em Betim, Região Metropolitana de BH - RMBH - e propôs o rateio da mercadoria em três partes. Essa compra conjunta foi a primeira iniciativa de associação entre esses empresários do segmento de móveis e que possibilitou a aquisição da mercadoria em maior quantidade e melhores condições de preço junto aos fornecedores.

Satisfeitos com o resultado dessa primeira parceria na compra de estantes, os pequenos empresários resolveram continuar com a **brincadeira**, e refazer a operação agora para adquirir colchões. Novamente consideraram positivos os resultados da empreitada e, a partir daí, começaram a pensar mais seriamente em tornar rotina o procedimento. Segundo um dos pioneiros da associação o que norteou seu pensamento foi: “se organizássemos um grupo de compra, compraríamos melhor e, consequentemente conseguiríamos vender melhor também”.

O segundo passo foi dado a partir da participação, em junho de 1996, na feira do Pólo Moveleiro de Ubá. Esses empresários que tiveram a experiência positiva na compra conjunta, divulgaram a ideia para os fabricantes e representantes da indústria que se prontificaram a ajudá-los a ampliar o número de empresários do comércio de móveis que atuavam na RMBH para a formação de um grupo de compra conjunta, de modo a obter mercadoria em melhores condições de preço e prazo. O convite a outros comerciantes foi então feito a partir da indicação de representantes, observando o perfil dos empresários, como comprometimento com o negócio e ficha cadastral ilibada junto aos fornecedores, mas também a distância geográfica entre eles, de forma a não incluir concorrentes próximos. O depoimento de um dos entrevistados ilustra os critérios que foram adotados para a entrada de novos lojistas na rede:

“tivemos certo cuidado de montar esse grupo, levando em conta inadimplência, poder de compra, estrutura geral da empresa. Nós não saímos assim: ah! Gostei de você, você quer? Nós tivemos certo critério na época, para ter qualidade, porque não queríamos buscar esses parceiros se não tivessem qualidade”.

Em setembro e outubro do mesmo ano, iniciaram-se as reuniões, a princípio com nove integrantes, para se discutir a dinâmica das compras e trocar informações sobre como o processo de associação ocorrera em outros segmentos, como supermercados e farmácias. A formalização da associação ocorreu dois anos depois, em 1998, quando 12 lojistas – grupo dos 12 – definiram o estatuto, inauguraram uma sede mais ampla, elegeram o corpo dirigente da associação e implantaram a reunião semanal dos associados.

Em 1999, apesar de satisfeitos com o resultado das compras conjuntas – descontos de 15% - eles concluíram “que não adiantava ter só uma força para comprar, mas se precisava criar uma força de venda” (depoimento de um dos empresários entrevistados). Nesta época decidiram então confeccionar, de maneira coletiva, folhetos de propaganda dos móveis comercializados nas diferentes lojas. No cabeçalho do folheto, deixava-se espaço branco para que cada lojista carimbasse o endereço da sua loja. Essa iniciativa de produção de material de divulgação conjunta reduziu o custo em 67% e com qualidade de impressão bem superior.

O próximo passo consistiu na padronização do preço de comercialização e do *mix* de produtos de que cada loja deveria dispor. A decisão pela unificação do preço e pela definição dos itens comuns

a serem comercializados em todas as lojas foi decorrente da constatação de que, se pretendiam se consolidar como grupo, seria desejável que não houvesse concorrência de preços, o que facilitaria as ações conjuntas de marketing e, ao mesmo tempo, mais uma vez, se facilitaria o processo de compra, na medida em que não haveria divergência dos itens a serem adquiridos.

O ano de 2000, no entanto, representou o marco no que diz respeito ao amadurecimento do grupo. A decisão foi pela definição de uma marca/nome comum em todas as lojas dos participantes da rede. Isso significou que denominações consideradas tradicionais em determinadas localidades (por exemplo, Loja do Jair<sup>(3)</sup>) teriam de alterar o nome para Grupo MóBILE. A estratégia sofreu resistência, até mesmo ocasionou a saída de alguns integrantes da rede, que não admitiam abrir mão de marca já consolidada no mercado. A grande maioria, no entanto, aderiu à proposta; a nova marca foi implantada de maneira paulatina. No início, a placa do frontispício da loja manteve no centro o nome usual e, nas laterais, inseriu-se a marca Grupo MóBILE. Em 2003, no entanto, a marca foi definitivamente alterada para Lojas MóBILE<sup>(4)</sup>, abandonando-se qualquer denominação anterior. Nas palavras de um dos empresários:

“Nesta fase, o Grupo MóBILE já se tornava um ícone e um modelo para o mercado. E aqueles que antes não acreditavam no sucesso destes concorrentes que resolveram unir-se para fortalecer-se, puderam ver e acreditar em mais de 40 fachadas de lojas com a mesma logomarca – LOJAS MÓBILE. Se isso não fosse suficiente, viram também a primeira campanha comercial em televisão (inclusive na Rede Globo) e em rádio, de um grupo de lojas que já se tornara um sucesso e se apresentava ao consumidor com força total”.

A formação da rede – Associação Grupo MóBILE – e suas ações ocasionaram o aumento significativo dos volumes de compra, venda e estabelecimentos comerciais e isto se refletiu na receita das lojas e no número de empregos gerados. Em 2007, eram dezesseis associados, representando setenta e dois pontos comerciais, quatrocentos e cinquenta empregos diretos e uma sede com estrutura para receber fornecedores, os membros associados para as reuniões semanais e a realização das operações de compra, venda, treinamento e divulgação dos produtos e das lojas. As lojas MóBILE já estão presentes na maior parte das cidades do entorno de Belo Horizonte. Num raio de 120 km da capital praticamente não há cidade sem uma loja MóBILE.

### **Grupo MóBILE: estrutura de funcionamento**

A estrutura de funcionamento do Grupo MóBILE é regida por contratos formais entre os associados denominados Estatuto Social e Regimento Interno. Esses contratos foram resultado de amplo debate que envolveu controvérsias acerca dos deveres, limites, contribuições e resultados de cada associado. Nesse processo, vários associados questionaram a real necessidade desses contratos, considerando que eles tinham tido um histórico de trabalho conjunto – compras, marketing e merchandising – bem sucedido. Alguns temiam que o contrato engessasse a autonomia na definição e gestão do negócio e abalasse as relações de confiança que, naquela época, eram consideradas a força motriz do grupo. O argumento dos que defendiam a formalização dos relacionamentos é que, eventualmente, o Grupo MóBILE, poderia vivenciar situações que necessitariam maior respaldo jurídico. Nesse caso, o argumento era de que as relações de confiança entre os participantes fundadores não seriam suficientes para orientar o grupo nessas situações e tampouco para manter a coesão do grupo em processos que, pela sua natureza, geram inúmeras divergências.

Após amplo e extenso debate, finalmente chegou-se à conclusão de que a formalização dos relacionamentos, via Estatuto Social e Regimento Interno, poderia trazer maiores benefícios do que custos, o que, de fato, aconteceu. Em assembléia recente, alguns associados comentavam que as próprias relações de confiança tinham se fortalecido com a implementação do Estatuto Social e do Regimento Interno. Para um dos associados, que tinha sido contrário à formalização dos relacionamentos, isso se revelou um enigma. Ele sempre acreditou que a insistência na confecção de contratos era um sinal de que “um não confiava e não confiaria no outro”; vivia agora perguntando-se como um documento conseguiu fortalecer ainda mais a confiança entre eles.

Assim, o Grupo Móbil foi constituído como uma associação civil<sup>(5)</sup> e sem fins lucrativos. Em linhas gerais, exige-se que os integrantes se reúnam semanalmente, nas quintas-feiras, mesmo que não haja assunto específico a ser discutido. O objetivo é que haja repasse de informações e troca de ideias entre os associados. Segundo os entrevistados, caso o associado falte a três reuniões consecutivas, ele será excluído do grupo.

Além da obrigação de participar das reuniões semanais, os associados participam de comissões especializadas. Essas comissões foram criadas a partir de um curso de que eles participaram na Câmara de Dirigentes Lojistas, CDL. Após esse curso, foram definidas comissões de estudos e deliberações, mas cujas decisões são apresentadas à assembleia geral. As quatro comissões que hoje fazem parte da gestão da associação, segundo os entrevistados, são: marketing, administrativo-financeira, social, compras. As comissões têm autonomia decisória. Estudam o problema e definem a solução; mas, caso a decisão exija comprometimento financeiro, ela tem de ser discutida com a comissão administrativo-financeira e submetida à assembleia geral (Estatuto Social, 2000).

Além disso, a associação é regida por uma diretoria eleita em assembleia geral<sup>(6)</sup>, entre os associados, por um período de dois anos, com possibilidade de reeleição por mais dois. Essa diretoria é composta por Diretor Presidente, Diretor Secretário e Diretor Financeiro. Em linhas gerais, é de responsabilidade do Diretor Presidente representar a associação, judicial e extrajudicialmente, convocar e presidir as reuniões da assembleia geral, com prerrogativa do voto de Minerva, apresentar a prestação de contas anual na assembleia geral, bem como as decisões relativas à gestão da Associação. Ao Diretor Secretário cabe substituir o Diretor Presidente em suas ausências e secretariar as reuniões com elaboração das atas da Assembleia Geral. Por fim, é atribuição do Diretor Financeiro o controle do movimento econômico-financeiro da Associação, assinando em conjunto com o Diretor Presidente e/ou Diretor Secretário os documentos relativos às obrigações financeiras da entidade. Vale ressaltar que nenhum desses cargos é remunerado (Estatuto social, 2000).

Prevê-se ainda a constituição de um Conselho Superior de Ética, formado por sete sócios eleitos em assembleia geral com o objetivo de ser um órgão fiscalizador e deliberativo da associação, principalmente no que diz respeito ao cumprimento de uma conduta ética na administração dos membros associados e no acompanhamento da administração da entidade, do cumprimento do estatuto e do regimento interno.

O empresário que desejar “abrir, modificar ou mesmo ampliar o seu estabelecimento deverá requerer uma avaliação do Conselho”. Isso significa que o empresário que desejar ampliar seu negócio, principalmente no que se refere à instalação de nova loja, deverá submeter sua intenção à aprovação da Assembleia Geral, quando se analisará a possibilidade, considerando a distância geográfica das lojas dos demais associados, ou seja, o grupo tem por objetivo não criar concorrência entre os participantes da rede.

Por outro lado, a adesão de novos sócios ao grupo deve ser discutida em assembleia; porém, de antemão, está restrita pela exigência de participação nas reuniões semanais e nas comissões deliberativas, ou seja, empresários de cidades que não sejam da região metropolitana, tem sua participação dificultada pelas condições postas no estatuto e no regimento do grupo.

### **Ultrapassar as montanhas de Belo Horizonte: prós e contras**

Ao estacionar seu carro na garagem de casa, sem mesmo notar que a rua, naquela hora, era deserta, José Francisco não parava de pensar no dilema do Grupo Móbil. Ele tentava organizar as razões que levaram aquele grupo de empresários a desenvolverem ações empresariais conjuntas, ainda que atuando no mesmo setor. Também indagava os motivos que permitiram que se mantivessem unidos, sem manifestação de comportamentos oportunistas. Um ponto marcante de suas reminiscências era aquela reunião em que o grupo, do qual fazia parte, finalmente conseguiu convencer os relutantes a formalizar, via Estatuto Social e Regimento Interno, o funcionamento do Grupo Móbil. Essa lembrança especialmente lhe era prazerosa, pois creditava aos contratos formais

que a institucionalização de regras pudesse abalar as relações de confiança se revelou infundado. As relações se tornaram ainda mais fortes do que anteriormente. Porém a satisfação, ao rememorar aquela época, vinha acompanhada de certa apreensão.

Há tempos os associados do Grupo MóBILE tinham ciência de que as possibilidades de expansão no mercado de Belo Horizonte estavam exauridas. Para alguns, era hora de “ultrapassar as montanhas de Belo Horizonte”. Para outros, o momento era de racionalizar custos, pois essa era a estratégia mais adequada, naquele momento, para preservar a participação de mercado do Grupo MóBILE e, assim, erguer barreiras de entrada a possíveis concorrentes. Para outros não deveria haver nenhuma alteração no modo de funcionamento do Grupo MóBILE. “Não se mexe em time que está ganhando”, lembrou um dos participantes fundadores.

Ao escrutinar sua posição, José Francisco pendia para o lado dos que defendiam a expansão geográfica. Essa, porém, era a decisão que envolvia maior número de variáveis. Como não seria possível expandir com recursos próprios, seriam necessários novos associados. Mas isso seria permitido? Se positivo, isso afetaria as relações de confiança construídas? Seria necessário alterar os contratos formais que, até então, regeram de maneira satisfatória o funcionamento do Grupo? Que é que deveria ser alterado?

José Francisco refletia também sobre os argumentos contrários a essa alternativa. Os resistentes ponderavam se valeria a pena o risco da expansão, se para eles o crescimento do Grupo MóBILE esteve atrelado a um controle rígido do negócio. Um deles, mais exaltado, lembrou de um ditado que seu pai, um tradicional fazendeiro do interior mineiro, costumava repetir para os filhos: “é o olho do dono que engorda o boi”. Um outro, que, nas próprias palavras, ainda estava “traumatizado” com aquele período polêmico, no qual os relacionamentos foram formalizados, perguntou desabridamente: “Vamos ter de mudar tudo de novo? Vale a pena correr este risco, se chegamos num ponto em que nenhum de nós jamais pensou? Conseguiremos confiar nos forasteiros?” Aquele, que ainda não tinha conseguido entender a relação entre **os papéis** e a confiança do grupo, firmou-se à posição externada alguns anos atrás: **isso vai arruinar a gente**.

Por mais que pensasse nos argumentos dos resistentes, José Francisco acreditava que os riscos da expansão - redução de controle do negócio, diminuição das relações de confiança com a possível entrada de novos associados, repactuação dos contratos e descaracterização do modelo de gestão original do Grupo MóBILE - eram menores do que os possíveis ganhos. Sua posição era de que a expansão iria fortalecer ainda mais a marca, aumentaria o poder de barganha com fornecedores em função do volume de compras, e minimizaria o impacto de possíveis concorrentes no mercado mineiro. Naquele momento, o seu modelo era o daquelas enormes empresas do setor de móveis que perseguiam incessantemente formas de crescimento. José Francisco acreditava que **a hora** do Grupo MóBILE tinha chegado e que, portanto, valeria a pena correr o risco.

Esses eram, porém, alguns dos prós e contras que conseguia rememorar, a partir das discussões da assembleia. Ele tinha consciência de que vários outros aspectos que ainda não tinham sido sequer mencionados até aquele momento viriam à tona nas próximas rodadas de discussão. Por exemplo, haveria possibilidade de retaliação por parte dos concorrentes das cidades e/ou Estados? Os novos associados iriam vazar para a concorrência informações estratégicas do grupo?

A todo momento, novos fatores lhe vinham à mente. Desses, quais seriam os argumentos que convenceriam os membros a optarem pela expansão das lojas além dos limites da região metropolitana de Belo Horizonte e, quiçá, do Estado de Minas Gerais? Até que ponto o modelo de gestão desenvolvido pelo Grupo MóBILE no mercado em que atua será adequado para a expansão geográfica? E mais ainda, os fatores que facilitaram a formação e o desenvolvimento da rede, que geraram confiança entre os membros, irão atuar da mesma forma no momento em que os empresários se depararem com desafios associados a outros mercados?

## Notas de Ensino

### Resumo

O caso de ensino ‘Olhe bem as montanhas...: a expansão geográfica do comércio de móveis na encruzilhada’ descreve o processo de formação e desenvolvimento de uma rede de empresas, bem como os mecanismos criados para coordenação e controle da rede. Ressalta também o dilema suscitado a partir da oportunidade de expansão para novos mercados. Isso em virtude do caso relatar a história de uma rede de empresas que cresceu a partir de um formato de negócio sustentado por contratos formais desenvolvidos pelos associados ao longo de sua trajetória. Tais mecanismos reforçaram a confiança desenvolvida entre os associados. Como a possibilidade de expansão para novos mercados implica alterações substanciais na forma de operar, inserção de novos membros na rede e repactuação das cláusulas contratuais, deu-se o impasse na decisão de expansão do comércio de móveis. Nesse contexto, o caso inicia-se descrevendo o processo de formação da rede, as primeiras ações conjuntas e alguns dos benefícios auferidos decorrentes das ações cooperativas. Na segunda seção, descreve-se a estrutura de funcionamento do Grupo Móbile, que dá especial ênfase aos contratos formalizados entre os associados. Na terceira e última seção, coloca-se o dilema enfrentado pelo protagonista e presidente do Grupo, o que ressalta os prós e contras da expansão da rede.

**Palavras-chave:** formação e desenvolvimento de rede; confiança e contratos formais.

### Abstract

The teaching case "Look at the mountains carefully...: the geographical expansion of the furniture business at a crossroads" describes the process of a network's set up and development as well as the mechanisms used to coordinate and control it. It also highlights the dilemma faced by the Móbile Group concerning expansion to new geographical markets. This dilemma emerged because the original network was supported by a business format underpinned by formal contracts developed by its associates during its lifetime. These mechanisms, in turn, reinforced the trust developed among them. As the possibility of the geographical expansion implies substantial changes in how the network operates, admission of new associates and new contracts, the dilemma of geographical expansion emerged. In this sense, the case begins by describing the process of the formation of the network, the first conjoint strategies and the benefits derived by its members. In the second section, one describes how the Móbile Group works by placing some emphasis on the formal contracts developed by the participants of the network. In the third and final section, the dilemma faced by the Móbile Group is highlighted by pointing out the pros and cons of geographical expansion.

**Key words:** network set up and development; trust and formal contracts.

### Procedimentos de coleta de dados para o caso

O caso de ensino foi elaborado a partir de entrevistas em profundidade com cinco componentes da rede, que conta com a participação de dezessete empresários, a partir de documentos institucionais e relatórios sobre o setor. As questões para discussão do caso foram elaboradas a partir de literatura que discute os fatores que favorecem a formação e o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais, tais como confiança e contratos, bem como os impasses decorrentes da possibilidade de expansão da rede, quando esse processo implica alteração substancial nas condições que promoveram a formação e desenvolvimento da rede.



### **Objetivos educacionais**

O objetivo geral do caso é fornecer elementos que permitam analisar o processo de formação e desenvolvimento de redes e relacionamentos interorganizacionais. Especificamente, este objetivo significa que os alunos deverão ser capazes de:

1. Discutir o processo de formação e expansão de uma rede de pequenas empresas.
2. Analisar os elementos propulsores da formação e desenvolvimento de uma rede de pequenas empresas.
3. Identificar e discutir as dificuldades de formação e expansão de uma rede.
4. Analisar o papel dos contratos formais na formação e expansão de uma rede.

### **Utilização recomendada**

Como a temática de redes e relacionamentos interorganizacionais pressupõe conhecer assuntos relacionados à vantagem competitiva das empresas, verticalização de negócios, e cooperação entre empresas, acredita-se que o caso seja mais adequado a cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu*, especificamente disciplinas tais como Estratégia nas Organizações, Relacionamentos Interorganizacionais e Economia de Empresas.

### **Análise do caso**

Com base nos objetivos do caso enumerados acima, formulam-se as seguintes questões e sugere-se alternativa de análise da situação.

#### ***Como se deu o processo de formação e expansão da rede ‘Grupo Móbile’?***

Para Lechner e Dowling (2003) a formação de uma rede é dependente dos laços fortes dos empresários, ou seja, é decorrência de sua rede pessoal, a qual é normalmente formada por laços familiares, amigos e ex-empregadores. À medida que a rede se desenvolve, laços fracos, tais como aqueles representados por fornecedores e/ou compradores são incorporados. A longo prazo, existe uma tendência a que Hite (2005) denomina multiplex, ou seja, a diversificação de tipos de laços. Tal aspecto pode ser identificado na análise do Caso, já que a formação do Grupo Móbile esteve, de alguma maneira, atrelada às relações pessoais de um dos empresários. Porém é interessante notar que, logo no início, laços fracos foram incorporados à rede. Em outras palavras, o Caso do Grupo Móbile mostra que a composição de laços fracos e fortes ocorreu tanto na sua formação quanto na sua expansão, o que significa que a rede em análise é do tipo multiplex desde sua origem.

#### ***Quais são os principais elementos que permitiram a formação e expansão do Grupo Móbile?***

Normalmente a formação e expansão de uma rede envolve relações de confiança entre os atores (Cunha & Mello, 2006; Gambetta, 1988; McEvily, Perrone, & Zaheer, 2003). Por meio de tais relações, acredita-se que as empresas têm possibilidade de acessar recursos escassos (Hite, 2005; Lechner & Dowling, 2003; Vasconcelos, Rezende, Guimarães, & Fachin, 2007) bem como adquirir novos conhecimentos e tecnologias (Granovetter, 1985). Estes elementos podem ser vistos no início do caso, quando um dos empresários, incapaz, individualmente, de mobilizar todos os recursos necessários à aquisição de um lote de 12 estantes, faz uso de laços pessoais e impessoais para realizar o negócio. A confiança existente (e fortalecida a partir dessa experiência bem sucedida) entre os atores facilitou sobremaneira a formação e, subsequentemente, a expansão do Grupo Móbile. Tal aspecto é interessante, pois ressalta um ponto que tem chamado a atenção dos estudiosos (Lazzarini, Miller, &

confiança é vista como o principal deles, para ações cooperativas. Além disso, outros pontos que favoreceram a expansão, tal como ilustra a literatura em organização industrial (Porter, 1988), podem ser vistos ainda na primeira seção do caso, em que o protagonista elenca os ganhos associados à expansão, tais como fortalecimento da marca, aumento do poder de barganha com fornecedores em função do volume de compras e formação de barreiras de entrada de possíveis concorrentes no mercado de Belo Horizonte. A partir desses ganhos, criou-se um ciclo virtuoso em que o maior crescimento do Grupo permitiu aferir determinadas vantagens; estas, por sua vez, atuaram como propulsoras de um novo ciclo de crescimento e, assim, sucessivamente (Penrose, 1959). Por fim, cabe destacar o papel dos contratos formais na expansão do Grupo MóBILE, à medida que institucionalizaram regras de conduta para o grupo, permitindo, assim, consolidar o formato de negócio desenvolvido ao longo dos anos (Vanneste & Puranam, 2010) e reforçar as relações de confiança entre os associados (Puranam & Vanneste, 2009).

### ***Quais são os principais elementos que dificultaram a formação e expansão do Grupo MóBILE?***

Se a literatura é profícua em elencar os fatores que favorecem a formação de relacionamentos interorganizacionais e rede (Hakansson & Snehota, 1995), o mesmo não se pode dizer quanto aos fatores impeditivos (Uzzi, 1997). Em recente artigo, Pereira e Luce (2009) relacionam tais fatores a diversos tipos de custos, tais como custos de investimento e adaptação, custos de operação e custos pessoais. No decorrer da formação e desenvolvimento do Grupo MóBILE, o caso destaca o dilema da perda de autonomia na definição e gestão do negócio (Uzzi, 1997), os quais podem ser classificados como custos de adaptação, quando alguns empresários não aceitaram abrir mão da marca individual em favor da marca Lojas MóBILE. Além disso, pode-se vislumbrar no caso que a formação e expansão de uma rede pode ser dificultada pela percepção dos atores individuais de que os ganhos são incompatíveis com a contribuição pessoal (Noorderhaven, 1995). São os chamados custos pessoais e de investimento (Pereira & Luce, 2009). Finalmente, o caso também ilustra os custos de adaptação relacionados à implantação do Estatuto Social e do Regimento Interno. Especificamente, o caso ressalta, na seção dois, os entraves na negociação e elaboração dos contratos formais, já que os associados divergiam quanto aos possíveis benefícios advindos da formação dos relacionamentos.

### ***Quais os prós e contras da expansão geográfica do Grupo MóBILE?***

Os fatores favoráveis à expansão geográfica do Grupo MóBILE podem ser vistos na terceira parte do caso e se resumem no fortalecimento da marca, aumento do poder de barganha com fornecedores em função do volume de compras e criação de barreiras de entrada de concorrência (Porter, 1988). É interessante destacar que esses fatores são similares aos fatores que promoveram a formação e expansão do Grupo MóBILE. Outro fator destacado no caso é a existência de mimetismo do Grupo MóBILE, aqui representado especificamente pelas aspirações do presidente em relação a outras empresas que atuam no comércio de móveis em outros Estados (DiMaggio & Powell, 2005). Sem saber ao certo as razões que conduzem essas empresas ao crescimento, acredita-se que o imitante (no caso, o Grupo MóBILE) poderá aferir benefícios semelhantes aos colhidos pelos incumbentes, ao empreender a expansão dos negócios.

Por sua vez, o caso, na terceira parte, ressalta alguns dos fatores que podem dificultar a expansão geográfica da rede. Por exemplo, existe o temor de que a expansão poderá implicar alteração nas relações de confiança desenvolvidas entre os associados. Como essas relações são historicamente construídas (Gambetta, 1988), esse temor não é infundado. Outro fator contrário à expansão é a existência de inércia entre os associados, à medida que o estágio de desenvolvimento do Grupo MóBILE se apresenta em níveis satisfatórios para alguns (Cyert & March, 1963). Nesse caso, existe a tendência de não se promoverem alterações nas rotinas que são vistas como responsáveis pelo formato bem sucedido do negócio (Nelson & Winter, 1982). Finalmente, tem-se a possibilidade de maior diminuição do controle do negócio e, conseqüentemente, aumento de custos de adaptação (Pereira & Luce, 2009), à medida que a expansão do Grupo MóBILE requer a admissão de novos associados que,

### ***Qual a importância dos contratos formais na formação e expansão de uma Rede?***

Existe amplo debate na literatura sobre a importância dos contratos formais na formação e expansão de uma rede (Lazzarini *et al.*, 2008), o qual pode ser resumido na seguinte expressão: contratos formais e confiança são complementares e/ou substitutos (Puranam & Vanneste, 2009). Em geral, os economistas tendem a enfatizar o papel dos contratos formais na formação de redes (Williamson, 1993), enquanto os sociólogos chamam atenção para a confiança (Granovetter, 1985). O caso em questão mostra que os contratos formais assumiram papel importante na expansão do grupo, à medida que, por meio do Estatuto Social e do Regimento Interno, permitiu que conflitos de interesse fossem minimizados por meio do estabelecimento de regras claras de condutas. Porém, tal contrato não atuou como substituto da confiança entre os membros, mas como elemento complementar. Acredita-se que tal mecanismo auxiliou o Grupo Móbile na expansão dos negócios.

### **Agradecimentos**

Os autores são muito gratos ao revisor de Casos de Ensino da RAC, prof. Dr. Kleber Figueiredo, pela análise criteriosa e críticas pertinentes, que muito contribuíram para o seu aperfeiçoamento.

### **Notas**

<sup>1</sup> O título do caso foi inspirado na fala de um dos entrevistados que afirmou que o principal desafio da rede atualmente é expandir os negócios para além das montanhas de Minas.

<sup>2</sup> Os empresários proprietários das Lojas Móbile estão organizados numa associação denominada Grupo Móbile.

<sup>3</sup> Nome fictício utilizado apenas para exemplificar o que significou a uniformização da marca Lojas Móbile.

<sup>4</sup> Alteraram de grupo para lojas em função de brincadeiras como: vocês são grupo, quando vão virar faculdade?

<sup>5</sup> Conforme consta no site do SEBRAE uma “associação, em um sentido amplo, é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne pessoas físicas ou outras sociedades jurídicas com objetivos comuns, visando superar dificuldades e gerar benefícios para os seus associados” (Sebrae (2009). *Associação, o que é*. Recuperado de <http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/associacoes/02.htm>).

<sup>6</sup> A assembleia geral ocorre ordinariamente uma vez por ano, na primeira quinzena do mês de março e extraordinariamente quando for necessário, mediante convocação do presidente e por requerimento de 20% dos associados.

### **Referências**

Cunha, C., & Melo, M. (2006). A confiança nos relacionamentos interorganizacionais no campo da biotecnologia em análise. *Revista de Administração de Empresa-eletrônica*, 5(2). Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n2/v5n2a09.pdf>. doi: 10.1590/S1676-56482006000200009

Cyert, R., & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Dimaggio, P., & Powell, W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 74-89.

Gambetta, D. (1988). *Trust: making and breaking co-operative relations*. New York: Oxford, Basil Blackwell.

- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Hakansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Hite, J. (2005). Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(1), 113-144. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00072.x
- Lazzarini, S., Miller, G., & Zenger, T. (2008). Dealing with the paradox of embeddedness: the role of contracts and trust in facilitating movement out of committed relationships. *Organization Science*, 19(5), 709-728. doi: 10.1287/orsc.1070.0336
- Lechner, C., & Dowling, M. (2003). Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 15(1), 1-26. doi: 10.1080/08985620210159220
- Mcevily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1), 91-103. doi: 10.1287/orsc.14.1.91.12814
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: The Belknap.
- Noorderhaven, G. N. (1995). Trust and transaction: toward transaction costs analysis with a differential behavioral assumption. *Tijdschrift Voor Economic en Management*, 40(1), 5-18.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Pereira, R., & Luce, F. (2009). Até que os custos os separem: por que clientes e fornecedores estabelecem práticas relacionais para o desenvolvimento de projetos de software? *Revista de Administração Contemporânea*, 13(4), 545-563. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n4/a03v13n4.pdf>. doi: 10.1590/S1415-65552009000400003
- Porter, M. (1988). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Puranam, P., & Vanneste, B. (2009). Trust and governance: untangling a tangled web. *Academy of Management Journal*, 34(11), 11-31.
- Rocha, A., & Luce, F. (2006). Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. *Revista de Administração de Empresas*, 46(3), 87-93.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in inter-firm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67. doi: 10.2307/2393808
- Vanneste, B., & Puranam, P. (2010). Repeated interactions and contractual detail: identifying the learning effect. *Organization Science*, 21(1), 186-201. doi: 10.1287/orsc.1080.0402
- Vasconcelos, G., Rezende, S., Guimarães, L., & Fachin, R. (2007). Mobilizando relacionamentos e acessando recursos na criação e evolução de novos negócios. *Organização & Sociedade*, 14(41), 113-134.
- Williamson, O. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of Law and Economics*, 36(1), 453-500. doi: 10.1086/467284