

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ALMIR DA CRUZ SOUSA**

**Relações Interorganizacionais: Estudos Múltiplos de Casos no  
Contexto de uma Rede Horizontal do Setor Varejista**

**VITÓRIA (ES)**

**2010**

**ALMIR DA CRUZ SOUSA**

**Relações Interorganizacionais: Estudos Múltiplos de Casos no  
Contexto de uma Rede Horizontal do Setor Varejista**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, Como requisito final para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Zanquetto Filho

**VITÓRIA (ES)**

**2010**

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

S725r Sousa, Almir da Cruz, 1983-  
Relações interorganizacionais : estudos múltiplos de casos  
no contexto de uma rede horizontal do setor varejista / Almir da  
Cruz Sousa. – 2010.  
88 f. : il.

Orientador: Hélio Zanquetto Filho.  
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade  
Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e  
Econômicas.

1. Relações interorganizacionais. 2. Supermercados. 3.  
Comércio varejista. I. Zanquetto Filho, Hélio. II. Universidade  
Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e  
Econômicas. III. Título.

CDU: 65

---



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**

**M**  
Mestrado  
Administração

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas  
Programa de Pós - Graduação em Administração  
Av. Fernando Ferrari, 514 – Campus Universitário -  
Goiabeiras  
CEP. 29075.910-ES-Brasil-Telefax (27)3335.7712  
e-mail [ppgadm@gmail.com](mailto:ppgadm@gmail.com) [www.ppgadm.ufes.br](http://www.ppgadm.ufes.br)

**"Relações Interorganizacionais: Estudos Múltiplos de  
Casos no Contexto de uma Rede Horizontal do Setor  
Varejista"**

**Almir da Cruz Sousa**

*Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado  
em Administração da Universidade Federal do  
Espírito Santo como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Mestre em Administração.*

**Aprovada em 30 de junho de 2010.**

COMISSÃO EXAMINADORA

Professor(a) Dr(a). *Helio Zanquetto Filho*  
Universidade Federal do Espírito Santo

Professor(a) Dr(a). João Gualberto M. Vasconcellos  
Universidade Federal do Espírito Santo

*Valmir Emil Hoffmann*  
Professor(a) Dr(a). Valmir Emil Hoffmann  
Universidade de Brasília- UnB

Aos meus pais José e Hilda, que sempre me apoiaram e me incentivaram, à minha esposa Patrícia e minha filha Sarah, que além do apoio souberam compreender os momentos em que a distância foi necessária, e a todos os meus familiares que sempre acreditaram que isso seria possível.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus que me deu a vida e tem atendido todas as minhas necessidades, muitas vezes sem que fosse necessário pedir.

A Nossa Senhora Aparecida, que tem intercedido sempre por mim.

Ao meu orientador, professor Hélio Zanquetto Filho, pela confiança, disposição, atenção, e sabedoria com que conduziu processo.

À Universidade Federal do Espírito Santo e ao Programa de Pós-Graduação em Administração, pela oportunidade.

A todos os entrevistados, que contribuíram significativamente com o seu tempo, com suas informações e experiências.

Aos professores do Mestrado que contribuíram valorosamente com ensinamentos e trocas de experiência.

A todos os colegas do mestrado, que propiciaram uma convivência enriquecedora e sempre construtiva.

A todos os meus familiares pelo apoio que sempre me deram e por acreditarem que eu ultrapassaria mais essa etapa.

“Não sabendo que era impossível, foi lá e fez...”

Autor desconhecido

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar os fatores motivadores da entrada, a reputação e os fatores mantenedores dos relacionamentos internos de alguns associados de uma rede de supermercadistas do Estado do Espírito Santo. Para o embasamento teórico faz-se uma revisão da literatura sobre redes e relacionamentos interorganizacionais, focando-se principalmente nos seguintes fatores motivadores dos relacionamentos interorganizacionais: necessidade, assimetria, eficiência, reciprocidade, estabilidade, legitimidade e flexibilidade, evidenciando-se ainda o papel da reputação no processo de entrada de uma organização em um relacionamento. Faz-se também uma revisão da literatura a respeito de alguns fatores mantenedores das relações interorganizacionais, com foco nos mais relevantes para as relações horizontais: confiança, reputação e troca de informações. Para a realização da pesquisa empírica realizou-se estudos de múltiplos casos com a participação de cinco organizações associadas à rede acima mencionada. Foram feitas cinco entrevistas semi-estruturadas com os proprietários dessas organizações, essas foram transcritas e em seguida os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo e organizados em torno de temas. A pesquisa empírica evidencia que apenas alguns fatores motivadores da entrada estão presentes nas empresas pesquisadas no momento da entrada na rede: eficiência, estabilidade e legitimidade, no entanto com o desenvolvimento dos relacionamentos o fator reciprocidade também aparece. Evidencia-se ainda que a reputação tem um papel importante na seleção do parceiro de relacionamentos. Quanto aos fatores mantenedores dos relacionamentos evidenciados na literatura (confiança, reputação e troca de informações), a pesquisa aponta que são relevantes para definir os rumos dos relacionamentos interorganizacionais internos à rede, no entanto a presença desses fatores não se deve exclusivamente ao pertencimento das organizações àquela rede, visto que eles se evidenciam mais intensamente entre organizações mais próximas geograficamente.

Palavras-Chave: Relacionamentos interorganizacionais. Setor supermercadista.

## **ABSTRACT**

This dissertation aims to analyze the factors motivating the entrance, reputation and maintaining factors of the internal relationships of some members of a network of retailers in the state of Espirito Santo. For the theoretical base makes up a review of the literature on networks and interorganizational relationships, focusing primarily on the following motivating factors of interorganizational relationships: necessity, asymmetry, efficiency, reciprocity, stability, legitimacy and flexibility, demonstrating further the role of reputation in the entry process of an organization in a relationship. It is also a literature review regarding some of the factors sustaining interorganizational relationships, focusing on more relevant to the horizontal relationships: trust, reputation and information exchange. To perform the empirical research was carried out studies of multiple cases involving five organizations associated with the aforementioned network. There were five semi-structured interviews with the owners of these organizations, these were transcribed and then the data were treated by means of content analysis and organized around themes. Empirical research shows that only a few motivating factors are present in the entry companies surveyed at the time of entry into the network: efficiency, stability and legitimacy, however with the development of reciprocal relationships factor also appears. It also shows that reputation has an important role in the selection of partner relationships. As for the maintaining factors of the relationships shown in the literature (trust, reputation and information exchange), the research points that are relevant to define the directions of the interorganizational relationships within the network, however the presence of these factors is not due solely to membership organizations that network, since they show more extensively with organizations geographically closer.

Keywords: Interorganizational Relationships. Supermarket sector.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Mapa da Orientação Conceitual para a classificação das redes 1.....	22
Figura 2 – Mapa da Orientação Conceitual para a classificação das redes 2 .....	26

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Temas e Categorias para análise de dados.....	50
Quadro 2 – Função das perguntas do roteiro de entrevista.....	51

## **LISTA DE SIGLAS**

ABRAS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS

ACAPS – ASSOCIAÇÃO CAPIXABA DE SUPERMERCADOS

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>18</b>
2.1	REDES INTERORGANIZACIONAIS.....	18
2.2	TIPOLOGIA DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS.....	22
2.3	REDES INTERORGANIZACIONAIS HORIZONTAIS.....	27
2.4	RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS.....	28
<b>2.4.1</b>	<b>Relacionamentos Interorganizacionais Horizontais.....</b>	<b>29</b>
2.5	MOTIVAÇÃO PARA AS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS.....	30
<b>2.5.1</b>	<b>Reputação.....</b>	<b>33</b>
2.6	FATORES MANTENEDORES DE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS DENTRO DE REDES HORIZONTAIS.....	35
<b>2.6.1</b>	<b>Confiança.....</b>	<b>35</b>
<b>2.6.</b>	<b>Troca de informações.....</b>	<b>39</b>
<b>3</b>	<b>HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DO SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO.....</b>	<b>41</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>46</b>
4.1	A PESQUISA.....	46
4.2	A ESCOLHA DA REDE, DOS CASOS E DOS ENTREVISTADOS.....	47
4.3	A PESQUISA EMPÍRICA.....	49
<b>4.3.2</b>	<b>Primeira etapa.....</b>	<b>49</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Segunda etapa.....</b>	<b>49</b>

<b>5</b>	<b>ANÁLISE DA PESQUISA EMPÍRICA.....</b>	<b>53</b>
5.1	A COMPRORREDE.....	53
5.2	DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS.....	56
5.3	ANÁLISE TEMÁTICA.....	57
<b>5.3.1</b>	<b>Fatores influenciadores da entrada na COMPRORREDE</b>	<b>58</b>
5.3.1.1	Eficiência.....	58
5.3.1.2	Estabilidade.....	60
5.3.1.3	Legitimidade.....	62
5.3.1.4	Reciprocidade.....	64
5.3.1.5	A influencia da reputação para a entrada na COMPRORREDE.....	65
<b>5.3.2</b>	<b>Fatores Mantenedores dos relacionamentos internos à COMPRORREDE.....</b>	<b>66</b>
5.3.2.1	Confiança.....	67
5.3.2.2	Reputação.....	70
5.3.2.3	Troca de informações.....	72
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>78</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>81</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA – ETAPA 2.....</b>	<b>86</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O modelo de empresas que competem de uma forma isolada no mercado está deixando de ser interessante. Caminha-se para uma perspectiva na qual um conjunto de empresas, de forma interrelacionada, espera enfrentar com maiores possibilidades de êxito a complexidade e a incerteza de um ambiente em constante mutação (FRANCO, 2007), sendo que em nenhum outro momento a cooperação e as redes receberam tanto interesse quanto atualmente (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES, 2010). Assim, as mudanças tecnológicas, o ambiente competitivo, as estratégias empresariais e outras pressões têm motivado as empresas a buscar continuamente relações cooperativas com outras organizações (RING; VAN DE VEN, 1992, FRANCO, 2007), até mesmo com concorrentes.

A cooperação interorganizacional se realiza a partir de várias estruturas: alianças estratégicas, associações de negócios, franquias, *joint ventures*, centrais de compras, dentre outras. Essas estruturas se baseiam em diferentes tipos de interação, e são comumente descritas como redes de empresas, ou redes interorganizacionais. Dentro dessas estruturas as relações interorganizacionais tendem a acontecer de forma mais intensa e freqüente (CASTELLS, 2001), criando um ambiente propício à otimização dos benefícios buscados pelas diversas organizações.

A cooperação interorganizacional é um fenômeno global, e o desenvolvimento de redes de cooperação entre organizações ganhou relevância para muitos países, tanto para os industrializados, como a Itália, o Japão, a Alemanha, como também para os países emergentes, ou de economia em desenvolvimento, como o México, Chile, Argentina e o Brasil (AMATO NETO, 2000). A cooperação se dá dentro das fronteiras dos países, e também além dessas fronteiras, visto que com o uso das novas tecnologias a interação rompe muitas barreiras (principalmente tempo e espaço) tornando viáveis cooperações antes impossíveis. A cooperação é evidente também entre países, que buscam estabelecer acordos para ganhos mútuos, como por exemplo, a União Européia, o MERCOSUL, dentre outros.

Em relação ao contexto nacional, muitos setores têm se utilizado da estrutura de redes: farmacêutico, construção civil, tecnológico, dentre outros. Um dos setores que têm se destacado na formação de redes interorganizacionais é o supermercadista, pela quantidade de redes nele existentes, 126 no total (REVISTA SUPER HIPER, 2009). Neste setor, a entrada de grandes grupos varejistas internacionais a partir de 1990 exigiu que pequenos e médios comerciantes locais buscassem meios para ampliar vantagens competitivas (CHIUSOLI; PACANHAN; STAHL, 2005). Destes meios, uma das principais estratégias foi a formação de redes, principalmente em forma de centrais de compras.

O setor supermercadista é de grande importância social e econômica para o Brasil, pois em 2008 gerou 745.745 empregos diretos e muitos indiretos, e com um faturamento nominal de R\$ 145,2 bilhões, foi responsável por 5,03% do produto interno bruto (PIB) brasileiro (REVISTA SUPER HIPER, 2009). As redes supermercadistas representam R\$ 26 bilhões desse faturamento, o que equivale a aproximadamente 18% do faturamento do setor.

Então, a partir da revisão de literatura sobre o campo das redes e relacionamentos interorganizacionais e sobre o setor supermercadista, verificou-se a importância dessa estrutura para as micro, pequenas e médias empresas do setor e a necessidade de entender a dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais que ocorrem dentro das redes já estabelecidas. Evidenciaram-se na literatura alguns fatores que podem motivar as empresas a entrarem em um relacionamento: necessidade, assimetria, legitimidade, reciprocidade, eficiência, estabilidade (OLIVER, 1990) e flexibilidade (BALESTRIN, 2005), observando ainda que a reputação (ALIGHIERI; ZANQUETTO, 2007) tem um importante papel na decisão da empresa em entrar ou não em um relacionamento. Notou-se também outros fatores que se fazem presentes na manutenção e no desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais, dentre eles: a confiança, a reputação e a troca de informações (ALIGHIERI; ZANQUETTO, 2007; PARKE, 1998).

Assim, o objetivo da presente pesquisa foi analisar os fatores motivadores da entrada, a reputação e os fatores mantenedores dos relacionamentos internos de alguns associados de uma rede de supermercadistas do Estado do Espírito Santo.

Para isso, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os fatores motivadores da entrada de alguns associados nessa rede;
- Verificar a atuação dos fatores motivadores da entrada na rede para a permanência de alguns associados nela;
- Verificar a influência da reputação na entrada de alguns associados dessa rede;
- Verificar como alguns fatores influenciam a manutenção e o desenvolvimento das relações internas de alguns associados dentro dessa rede.

A pesquisa se justifica pelo potencial de contribuir para o desenvolvimento das relações e das redes interorganizacionais horizontais, que pela importância têm sido objeto de alguns estudos teóricos e empíricos (VAN DE VEN, 1976; OLIVER, 1990; NOHRIA, 1992; GRANDORI; SODA, 1995; BENGTSSON; KOCK, 1999; GULATI; GARGIULO, 1999; AMATO NETO, 2000; BALESTRIN; VARGAS, 2002; SESSO FILHO, 2003; BALESTRIN, 2005; PUFFAL; TÔNDOLO, 2008), sendo uma resposta às mudanças ocorridas nos últimos anos no ambiente organizacional (CASTELLS, 2001). Por tratar especificamente de relacionamentos nas redes horizontais, tem sua relevância aumentada, pois se existiam poucos estudos empíricos sobre redes horizontais, tanto no Brasil como no exterior (PEREIRA; PEDROZO, 2005), atualmente as redes horizontais (simétricas), formadas por múltiplas organizações de um mesmo elo da cadeia produtiva, são o principal interesse das pesquisas na área de redes e relações interorganizacionais no Brasil, possivelmente devido à expressiva dimensão econômica e social que a formação de redes de empresas vem apresentando (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES, 2010).

Devido à importância das relações interorganizacionais horizontais, em especial para o fortalecimento e o desenvolvimento de pequenas e médias empresas (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES, 2010) o estudo se justifica também pelo fato de abordar as relações interorganizacionais dentro de uma rede horizontal entre empresas de micro, pequeno e médio porte. Ainda é preciso considerar a possibilidade de a pesquisa atual contribuir para a melhoria das relações interorganizacionais das empresas pesquisadas

A estrutura da dissertação é composta por cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, composta por uma breve contextualização, seguida da descrição do problema, dos objetivos, da justificativa da pesquisa e da estrutura do trabalho. O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura sobre relacionamentos e redes interorganizacionais, abordando os aspectos ligados a formação e à manutenção e desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais. O terceiro capítulo apresenta o histórico e o contexto atual do setor supermercadista brasileiro. O quarto capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa: a perspectiva, a abordagem e a estratégia da pesquisa, os entrevistados, o tipo de pesquisa, a coleta, e o tratamento de dados. O quinto capítulo apresenta a análise dos dados, onde são expostos os casos pesquisados e a análise dos mesmos. O sexto capítulo, buscando a retomada do eixo teórico, apresenta as conclusões da pesquisa.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo está dividido em seis seções: a primeira busca uma melhor compreensão dos conceitos e um balanço da literatura sobre redes interorganizacionais; a segunda busca elucidar as tipologias de redes interorganizacionais; a terceira discute especificamente as redes interorganizacionais horizontais, contexto da presente pesquisa; a quarta busca compreender a dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais, com especial atenção aos relacionamentos horizontais; a quinta busca discutir as principais motivações para a entrada de uma organização em um relacionamento; e a última seção busca evidenciar como os fatores confiança, reputação e troca de informações influenciam a manutenção e desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais.

### 2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS

Para Castells (2001), o empreendimento em rede é a forma organizacional mais adequada para a economia global e informacional, caracterizada pela flexibilidade e adaptabilidade.

O conceito de rede por si só é bastante abstrato. Para Castells (2001) rede é um conjunto de nós interconectados, e o que é um nó depende do tipo de redes concretas de que se fala. Assim, os nós podem ser pessoas, empresas, grupos, países ou quaisquer outras unidades discretas.

No campo organizacional, Nohria(1992) destaca que cada vez mais as organizações são descritas como redes, termo este que começou a ser utilizado no campo do comportamento organizacional por volta da década de 1930, e por disciplinas como

a antropologia, psicologia, sociologia, saúde mental e biologia molecular, por volta da década de 50. Desde então, o conceito de redes tornou-se popularizado, tanto do ponto de vista acadêmico quanto de mercado.

A partir do conceito de redes de Castells (2001), quando tratamos os nós como empresas, estamos tratando de redes interorganizacionais, e é esse o tipo de nó que interessa no presente estudo. No entanto, para prosseguir a discussão sobre o tema redes interorganizacionais, é necessário que se discuta um pouco mais sobre as características de cooperação que o conceito redes envolve. Nesse sentido, Tomaél (2008) observa que Quando se aborda o tema redes, impregnado em seu conceito está a concepção de cooperação, por serem as redes responsáveis pelas articulações entre diferentes atores que interagem entre si e fortalecem todo o conjunto. Assim, muitos autores têm tratado o tema redes (POWELL, 1990; GULATI; GARGIULO, 1999; PEREIRA; PEDROZO, 2005) com o sentido de redes de cooperação, mesmo que algumas vezes não se explicita literalmente essa característica. A partir deste esclarecimento, o presente trabalho trata o tema redes interorganizacionais com a idéia subjacente de redes de cooperação interorganizacionais.

Dada a crescente importância econômica das redes interorganizacionais (GRANDORI; SODA, 1995), diversos estudos e pesquisas tem abordado esse tema. Sendo que para Nohria e Eccles (1992) existem três razões principais para o aumento do interesse nas redes interorganizacionais:

a) a crescente exposição das organizações a ambientes mais competitivos, que exige a reestruturação das antigas formas organizacionais marcadas pela hierarquia, para novas formas mais flexíveis e capazes de se adequar mais rapidamente aos padrões;

b) o recente desenvolvimento tecnológico, que tem tornado possíveis processos de produção mais flexíveis e especialmente desintegrados; e

c) a maturação da rede como disciplina acadêmica, expandida para a interdisciplinaridade dos estudos organizacionais.

Para Balestrin, Verschoore e Reyes (2010), no Brasil, as pesquisas sobre redes de cooperação interorganizacional estão em crescente importância na pauta dos estudos organizacionais devido a dois fatores: o primeiro é a sintonia da comunidade acadêmica brasileira com as teorizações contemporâneas sobre estudos organizacionais, entendendo-se que ela é altamente afetada pela dinâmica de relações colaborativas e relacionais que a empresa venha a estabelecer; o segundo é a expressiva dimensão econômica e social que a formação de redes de empresas vem apresentando no Brasil, em especial para o fortalecimento e o desenvolvimento de pequenas e médias empresas.

O aumento de interesse pelas redes interorganizacionais, e sua reconhecida importância no campo organizacional e social, tem resultado em uma crescente literatura sobre o tema, nas mais variadas áreas do conhecimento, como a economia, a sociologia, a ciência política e a administração (BALESTRIN; VARGAS, 2004; GRANDORI; SODA, 1995), no entanto essa literatura é bastante fragmentada e pouco consolidada conceitualmente (OLIVER, 1990), possivelmente devido à sua amplitude.

Oliver e Ebers (1998) efetuaram uma análise da configuração conceitual dos estudos das relações interorganizacionais nas publicações entre 1980 e 1996, e Pufall e Tondollo (2008), pretendendo representar uma seqüência parcial do trabalho de Oliver e Ebers (1998), apresentam uma análise da configuração conceitual dos estudos das relações interorganizacionais nas publicações realizadas entre 1997 e 2007, analisando 51 artigos de periódicos de grande peso na literatura internacional (os mesmos analisados por Oliver e Ebers: *Academy of Management Journal*, *Organization Studies*, *Administrative Science Quarterly* *American Sociological Review*), objetivando observar o avanço e fazer um balanço do campo de estudos de redes interorganizacionais. Os autores explicitam as teorias mais recorrentes nos artigos internacionais a esse respeito nos últimos 10 anos, e salientam que embora alguns dos artigos tenham sido desenvolvidos sob apenas uma abordagem teórica, outros utilizaram mais de uma abordagem teórica ou ainda combinam elementos de mais de uma teoria ou contrasta-as.

Balestrin, Verschoore, e Reyes (2008) apontam maiores evidências sobre as características do campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional

no Brasil, seguindo orientações da metodologia utilizada por Oliver e Ebers (1998). Através de uma pesquisa de campo conduzida por meio de uma análise de 116 artigos publicados nos principais veículos de difusão científica na área de estudos organizacionais no Brasil, entre o ano de 2000 e 2006.

Segundo Pufall e Tondollo (2008) as teorias da dependência de recursos, redes, institucional, política e poder, e estratégia são as 5 teorias mais recorrentes nas pesquisas sobre redes interorganizacionais no âmbito internacional; e Balestrin, Verschoore, e Reyes (2008) apontam as teorias mais utilizadas para compreender o fenômeno das redes interorganizacionais, no Brasil, como sendo as teorias de estratégia, dependência de recursos, redes sociais, institucional e custos de transação.

Os dois estudos apontam indicadores semelhantes a respeito das teorias mais recorrentes no estudo das redes interorganizacionais, o que mostra que no Brasil e no exterior as pesquisas têm caminhado para uma mesma direção, mas não existe unanimidade quanto a uma ou outra teoria, o que reitera a multidisciplinaridade da área, e ao mesmo tempo apresenta a centralidade das teorias citadas acima.

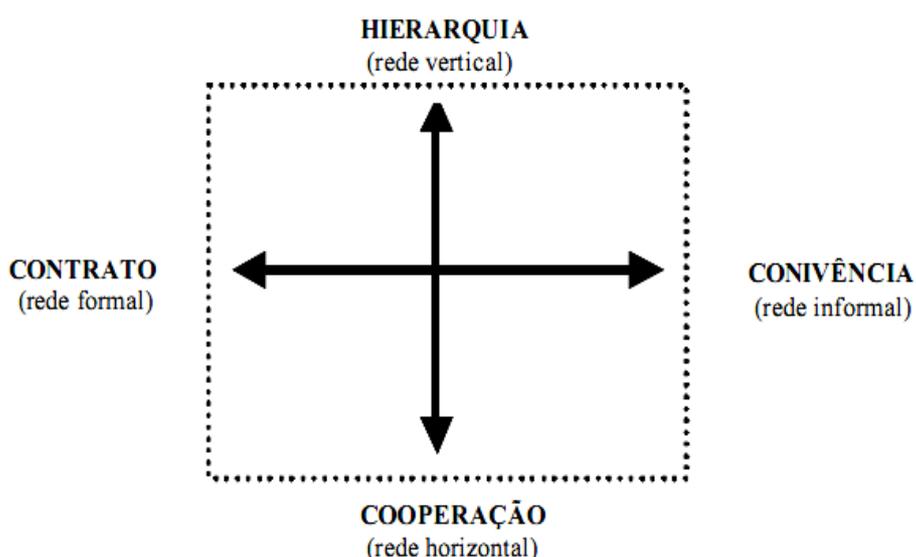
Essas diversidades teóricas e paradigmáticas não devem ser vistas como excludentes, e sim como complementares para o estudo das redes interorganizacionais (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

O presente trabalho propôs um corpo teórico que possibilitou a análise dos fatores propostos nos objetivos. Assim como outros trabalhos consultados por Pufall e Tondollo (2008), o corpo teórico deste tem como base a combinação de elementos de mais de uma teoria, que também é uma característica de muitos textos consultados para a elaboração da presente pesquisa (OLIVER, 1990; GULATI, 1995; GULATI; GARGIULO, 1999; LEÃO, 2004; BALESTRIN, 2005).

## 2.2 TIPOLOGIA DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

Existe vasta diversidade de tipologias de redes interorganizacionais, e não há consenso sobre o assunto. Para Castells (2001), as redes interorganizacionais aparecem sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas. Para Balestrin e Vargas (2002) e Castells (2001) são exemplos disso as redes familiares nas sociedades chinesas; as redes de empresários oriundos de ricas fontes tecnológicas dos meios de inovação, como no vale do Silício; as redes organizacionais de unidades empresariais descentralizadas de antigas empresas verticalmente integradas e forçadas a se adaptarem às realidades atuais; as redes hierárquicas comunais do tipo *keiretsu* japonês; as redes horizontais de cooperação, como as existentes no norte da Itália, e as redes internacionais resultantes de alianças estratégicas entre grandes empresas que operam em diversos países; podendo-se acrescentar a essa variedade os arranjos produtivos locais (APLs), as centrais de negócios, dentre outros tipos que se poderia enumerar.

Para englobar essas diferenças e diversidades, Marcon e Moinet (*apud* BALESTRIN; VARGAS, 2002), apresentam o “mapa de orientação conceitual”, indicando, a partir de quatro quadrantes, as principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas.



Figura

1 – Mapa da Orientação Conceitual para a classificação das redes 1

Fonte: MARCON; MOINET ( 2000 apud BALESTRIN; VARGAS, 2002)

Segundo Balestrin e Vargas (2002), o eixo vertical se relaciona com a natureza dos elos gerenciais estabelecidos entre os atores da rede. Esses elos podem representar uma atividade de cooperação, no caso de uma rede horizontal, como as redes de cooperação entre PMEs, ou representar um grau de ligação hierárquico, no caso de uma rede vertical, como uma rede do tipo matriz/filial. No eixo horizontal, está representado o grau de formalização estabelecido nas relações entre os atores de uma rede. Esse grau de formalização pode mover-se de uma conveniência informal entre os atores, no caso de relações de amizade, afinidade e parentesco tal como ocorrem nas associações, nos clubes, nas redes de amigos, até relações formalmente estabelecidas por contratos entre as partes, no caso de contratos jurídicos, como ocorre na formação de *joint ventures*. Para cada um dos quadrantes, pode-se encontrar um tipo específico de rede. Assim, as redes podem ser classificadas em:

a) Redes verticais: Pertencem à dimensão da hierarquia. São conhecidas como cadeia de suprimentos; têm uma clara estrutura hierárquica. Essa configuração é utilizada, por exemplo, pelas grandes redes de distribuição que adotam esta estratégia para estarem mais próximas do cliente, como ocorre com as grandes redes de distribuição integrada, distribuição alimentar e bancos (BALESTRIN; VARGAS, 2002).

b) Redes horizontais: Pertencem à dimensão da cooperação. Sendo que nessas redes as organizações preservam a sua independência, mas coordenam suas atividades de forma conjunta com o intuito de atingir certos objetivos como: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, definição de marcas de qualidade, entre outros. Essas redes formam-se sob a dimensão da cooperação de seus membros, que escolhem a formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações. Nesse modelo de cooperação interorganizacional, existe uma grande heterogeneidade de formas, como os consórcios de compra, as associações profissionais, as redes de *lobbying*, as alianças tecnológicas (MARCON; MOINET apud BALESTRIN; VARGAS, 2002). Essas relações são complexas, junto às quais os atores concorrentes escolhem cooperar dentro de certo domínio. Assim, as redes

favorecem a concentração de esforços, sem privar a liberdade de ação estratégica de seus membros.

c) Redes formais: pertencem à dimensão contratual. Knorringa e Meyer-Stamer (1999, apud BALESTRIN; VARGAS, 2002) argumentam que algumas redes são formalizadas por termos contratuais que estabelecem regras de conduta entre os atores que compõem esta rede, sendo as alianças estratégicas, os consórcios de exportação, as *joint ventures* e as franquias exemplos de redes fortemente formalizadas.

d) Redes informais: pertencem à dimensão da convivência. Essas estruturas permitem encontros informais entre os agentes, portadores de preocupações comuns. Segundo Balestrin e Vargas (2002) nessa dimensão, as redes são formadas sem qualquer tipo de contrato formal que estabeleça regras e agem em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados, sobre tudo, na confiança entre os atores.

O modelo apresentado por Marcon e Moinet (2000) cobre ampla diversidade de arranjos entre organizações: *joint ventures*, franquias, alianças estratégicas, cadeia de suprimentos, centrais de negócios e outros, propondo que a estrutura desses arranjos é uma rede. Van de Ven (1976) de forma semelhante aos estudos de Marcon e Moinet (2000) afirma que três fatores capturam a dimensão estrutural dos relacionamentos interorganizacionais: a formalização, a centralização e a complexidade.

Para Van de Ven (1976) a formalização “(...) é o grau em que as regras, políticas e procedimentos governam o relacionamento interorganizacional.” Ou seja, o sentido de formalização para Van de Ven (1976) faz referência diretamente ao eixo horizontal do mapa da orientação conceitual proposto por Marcon e Moinet (2000).

O conceito de centralização, para Van de Ven (1976) “(...) se refere ao local onde as decisões são tomadas em uma coletividade”. Centralização está diretamente ligada ao eixo vertical do mapa da orientação conceitual de Marcon e Moinet (2000), que se relaciona à natureza dos laços gerenciais estabelecidos entre os atores da rede.

Quanto ao fator complexidade, para Van de Ven (1976) “se refere número de diferentes elementos que são necessários para sustentar e integrar um relacionamento interorganizacional como uma unidade”. Van de Ven (1976) acrescenta que dois indicadores são utilizados para mensurar a complexidade de um relacionamento interorganizacional: o número de organizações envolvidas e o número de diferentes questões ou tarefas em que está baseado o relacionamento interorganizacional.

Justificando as duas medidas, Van de Ven (1976) sugere que um relacionamento interorganizacional entre duas organizações é simples, pois cada organização precisa apenas considerar uma a outra na definição de papéis e expectativas do relacionamento, no entanto, na medida em que aumenta o número de organizações no relacionamento, há um aumento exponencial do total de possibilidades de contatos entre as mesmas. Quanto ao número de questões envolvidas, para Van de Ven (1976) quando se aumenta o número de diferentes atividades, problemas e projetos empreendidos por um relacionamento interorganizacional, a complexidade do mesmo aumenta.

Entende-se que a intensidade de complexidade dos relacionamentos de uma rede é um importante fator a ser considerado na tipologia. E o que se propõe é o acréscimo de um eixo ao mapa da orientação conceitual apresentado por Marcon e Moinet (2000), que represente a complexidade dos relacionamentos da rede. Como os outros eixos, este também está em um contínuo, onde se tem em um dos extremos uma baixa complexidade e no outro uma alta complexidade nos relacionamentos. Propõe-se então, mais duas categorias de redes:

a) Redes Simples: pertencem à dimensão da simplicidade. Nessa categoria, se encontram as redes formadas por poucas organizações, sendo que as atividades, questões e projetos realizados em conjunto não são diferenciados. Enquadram-se nessa dimensão as alianças entre duas empresas para a realização de pesquisas conjuntas, as alianças entre duas empresas para a compra de produtos de forma conjunta, dentre outras estruturas que envolvem poucas organizações e a realização de específicas atividades conjuntas.

b) Redes complexas: pertencem à dimensão da complexidade. Nessa categoria, se encontram as redes interorganizacionais formadas por muitas organizações e onde as atividades, questões e projetos realizados em conjunto são muito diferenciados. Enquadram-se nessa dimensão as centrais de negócios, os clusters, dentre outras estruturas que envolvem múltiplas organizações e a realização de múltiplas atividades conjuntas.

Visando melhor abranger a diversidade de tipologias das redes interorganizacionais, uma proposta de reformulação do mapa da orientação conceitual elaborado por Marcon e Moinet (2000), é apresentada abaixo, incluindo-se na mesma as redes simples (dimensão da simplicidade) e as redes complexas (dimensão da complexidade).

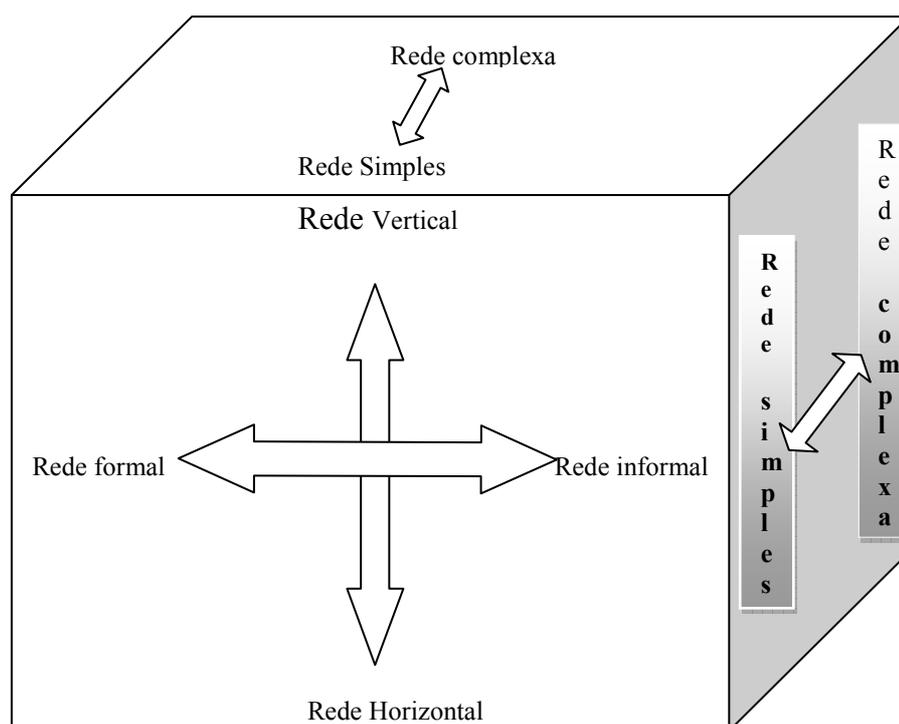


Figura 2 – Mapa da Orientação Conceitual para a classificação das redes 2  
Fonte: elaborado pelo autor

Apesar das inúmeras classificações, a partir da revisão de literatura, observa-se que frequentemente as redes são caracterizadas como redes verticais ou redes horizontais. A rede vertical se estrutura através de uma cadeia de suprimentos, que envolve a articulação das atividades de fornecedores e de distribuidores por uma

empresa coordenadora (PEREIRA; VISENTINI; VENTURINI, 2006). A rede horizontal se estrutura através de instituições similares que articulam suas atividades para alcançar objetivos coletivos (PEREIRA; VISENTINI; VENTURINI, 2006).

Como as empresas estudadas aqui fazem parte de um tipo de rede específico, as horizontais, a próxima seção trata especificamente deste tipo de rede.

## 2.3 REDES INTERORGANIZACIONAIS HORIZONTAIS

Muitos autores têm dispensado esforços em pesquisas baseadas em redes horizontais, variando entre os mais diversos temas e níveis de análise (BALESTRIN, 2005; PEREIRA; PEDROZO, 2005; WEGNER, 2005). Esta pesquisa tem como nível de análise o interorganizacional.

Sendo as redes interorganizacionais horizontais compostas por diversas empresas similares que articulam suas atividades para alcançar objetivos coletivos (PEREIRA; VISENTINI; VENTURINI, 2006), elas se estruturam tendo como base a cooperação de seus membros, sendo a formalização flexível a escolhida, visando à adaptação das organizações (BALESTRIN; VARGAS, 2002). As redes horizontais, apesar de apresentarem características comuns, possuem objetivos distintos que variam de acordo com a utilização de recursos e capacidades existentes ou a exploração de novas oportunidades (PEREIRA; VISENTINI; VENTURINI, 2006), ou seja, as organizações buscam também beneficiar-se individualmente.

Para Balestrin e Vargas (2002) essas redes são constituídas de empresas que guardam cada uma sua independência, mas optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade,

defesa de interesses, ações de marketing, dentre outros. Os consórcios, as centrais de negócios e as associações são exemplos de redes horizontais.

## 2.4 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Relacionamentos interorganizacionais são caracterizados como sendo “as transações relativamente constantes, fluxos e ligações que ocorrem entre e no meio de uma ou mais organizações em seus ambientes” (OLIVER, 1990, p. 241). Ou seja, considera-se um relacionamento interorganizacional na medida em que as relações e transações (de informações ou recursos) sejam relativamente constantes entre as organizações. Na literatura estes relacionamentos são identificados de formas diversas, como alianças, associações, *joint ventures*, franquias, subcontratações, dentre outros. Esses relacionamentos podem ser colaborativos, competitivos, ou ambos. O interesse desse trabalho está nos relacionamentos colaborativos que as organizações estabelecem entre si, mais especificamente nos relacionamentos colaborativos entre organizações pertencentes a uma mesma rede interorganizacional.

Para Van de Ven (1976), uma organização envolve-se em um relacionamento interorganizacional pela possibilidade de alcançar metas que seriam impossíveis de serem alcançadas individualmente, ou seja, uma organização se insere em parcerias por causa da possibilidade de suprimir suas limitações, viabilizando o que é impossível fazer sozinha à primeira vista.

Ainda de acordo com Van de Ven (1976), quando duas ou mais organizações estão envolvidas num relacionamento, elas criam um sistema social que tem a capacidade de atuar como uma unidade. Esse sistema social tem os seguintes elementos:

a) o comportamento entre os membros é apontado visando ao alcance dos objetivos coletivos e individuais;

- b) os processos de interdependência emergem da divisão de tarefas e funções entre os membros; e
- c) um relacionamento interorganizacional pode acontecer como uma unidade e tem uma identidade única separada dos seus membros.

### 2.4.1 Relacionamentos Interorganizacionais Horizontais

Ao comparar as relações cooperativas horizontais e verticais, Bengtsson e Kock (1999) observam que as relações cooperativas verticais, ou seja, entre compradores e vendedores, são mais fáceis de compreender porque são construídas sobre uma distribuição de atividades e recursos entre os atores em uma cadeia de abastecimento, e as relações horizontais são mais informais e invisíveis. As relações verticais muitas vezes contêm trocas econômicas, o que raramente acontece nas relações horizontais, que são construídas principalmente em matéria de informação e intercâmbios sociais (BENGTSSON; KOCK, 1999).

Para Cunha e Melo (2006) relacionamentos interorganizacionais são influenciados por seu ambiente e devem ser vistos como mecanismos socialmente constituídos para a ação coletiva. Logo, se torna essencial o estudo do ambiente em que as relações ocorrem, para uma compreensão mais adequada das mesmas. Assim, quando as relações interorganizacionais ocorrem dentro de uma rede horizontal, atenção especial deve ser dada as mesmas, visto que as trocas são constituídas principalmente de informações e intercâmbios sociais (e trocas econômicas raramente ocorrem), e as relações entre as organizações que compõem uma rede são mais intensas e freqüentes do que as relações destas com organizações que não pertencem àquela rede (Castells, 2001).

A partir da revisão de literatura, identificou-se alguns fatores ao tratar das relações interorganizacionais. Dentre vários fatores, decidiu-se abordar os mais recorrentes: a

motivação para a entrada em um relacionamento; o papel da reputação na entrada de uma organização em um relacionamento; a confiança, que tem sido apontada por muitos autores (PARKE, 1998; CUNHA; MELO, 2006) como essencial ao sucesso de um relacionamento interorganizacional; a reputação; e a troca de informações. A seguir, cada um desses fatores é tratado.

## 2.5 MOTIVAÇÃO PARA AS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

As organizações não cooperam simplesmente por cooperar, mas cooperam por uma razão, ou razões específicas (OLIVER, 1990) e várias teorias explicam os motivos que influenciam a formação dos relacionamentos interorganizacionais (teoria da dependência de recursos, teoria das redes sociais, economia dos custos de transação, teoria institucional, dentre outras). No entanto, cada uma delas se atém a algumas variáveis em detrimento de outras e apontam seus próprios preditores dos relacionamentos, o que tem feito com que a literatura a respeito dos fatores que motivam os relacionamentos interorganizacionais se torne ampla.

Assim, Oliver (1990) procura integrar à literatura existente sobre relacionamentos interorganizacionais, de 1960 a 1990, um grupo de seis fatores contingenciais que motivam a formação desses relacionamentos. Esses fatores explicam o porquê as organizações optam por entrar em um relacionamento com outra, ao invés de agirem isoladamente. Ao fazer uma análise desses preditores, observou-se que cada um deles traduz um conjunto genérico de objetivos que uma organização pretende alcançar ao se associar a outra.

a) Necessidade: essa contingência se refere a obrigações legais. Uma organização frequentemente estabelece uma ligação ou uma troca com outras organizações com o objetivo de entrarem em acordo com uma necessidade legal ou regulatória;

b) Assimetria: as relações são induzidas pelo potencial exercício de poder de uma determinada organização sobre as outras ou sobre seus recursos. Em contraste à proposição de que a escassez de recursos motiva as organizações a cooperarem umas com as outras, uma abordagem de poder para explicar o relacionamento interorganizacional sugere que a escassez de recursos estimula a organização a se esforçar para exercer poder, influência ou controle sobre as organizações que possuem os recursos escassos requeridos;

c) Reciprocidade: ao contrário da assimetria, assume que a formação das relações está baseada na reciprocidade, porém poucos estudos empíricos têm contrastado as duas abordagens. A reciprocidade enfatiza a cooperação, colaboração, e coordenação entre organizações ao invés da dominação, poder e controle. De acordo com esta perspectiva, o relacionamento ocorre com o propósito de perseguir objetivos e interesses comuns e mutuamente benéficos. A escassez de recursos pode induzir à cooperação ao invés da competição. Parceiros potenciais irão antecipar que os benefícios de formação de um relacionamento excedem as desvantagens, particularmente a perda de liberdade da tomada de decisão e o custo de administrar o relacionamento;

d) Eficiência: essa contingência tem orientação interna à organização e não externa. A formação de um relacionamento é motivada pelo esforço da organização em aumentar a sua proporção de input por output, como aumentar o retorno dos investimentos, reduzir os custos unitários de produção/aquisição, dentre outros. Nesta perspectiva, os custos da organização são o alvo da formação das redes. São tratados tanto os custos operacionais quanto os custos associados às transações;

e) Estabilidade: A incerteza do ambiente induz as organizações a estabelecer e gerenciar inter-relações na busca de maior estabilidade e previsibilidade ambiental; a incerteza ambiental é gerada pela escassez de recursos e pela falta de perfeito conhecimento das flutuações de variáveis ambientais. O relacionamento interorganizacional serve como estratégia para prognosticar e prevenir ou absorver a incerteza, com o objetivo de alcançar um padrão de fluxo de recursos e de trocas confiáveis. Assim, estratégias, previsões e soluções são passadas de uma organização para outra no intuito de que ambas sejam preservadas das peripécias

da instabilidade. Assim, a troca de informações é um aspecto importante para a redução da incerteza sobre o meio ambiente; e

f) Legitimidade: se apresenta a partir da Teoria Institucional, que sugere que o ambiente institucional impõe pressões sobre as organizações para justificar as suas atividades e resultados. Estas pressões motivam as organizações a aumentar a sua legitimidade, com o intuito de estarem de acordo com as normas, regras, crenças e expectativa preexistentes no ambiente. O estabelecimento de um relacionamento interorganizacional com o propósito de aumentar a legitimidade pode ser motivado pela intenção de a organização demonstrar ou aumentar a sua reputação, imagem, prestígio ou congruência com normas já estabelecidas no ambiente institucional. Esforços para aumentar a legitimidade por meio dos interrelacionamentos serão especialmente direcionados às organizações que são percebidas como detentoras de um grau de legitimidade maior.

Ainda de acordo com Oliver (1990), apesar de cada uma dessas contingências ser suficiente para motivar uma organização a estabelecer relacionamentos interorganizacionais, a decisão de entrar em um relacionamento interorganizacional é comumente baseada em múltiplas contingências.

Muitos estudos têm abordado como essas contingências têm influenciado a formação de relacionamentos (BALESTRIN, 2005; MARTINS, 2008; CASTRO, 2007; LEAL, 2005), dentre eles Balestrin (2005, p. 39) propõe que “outro fator altamente crítico na formação das redes interorganizacionais está relacionado à necessidade de flexibilização das organizações, provocado pelo crescente processo de competição e instabilidade que exige das empresas velocidade e adaptabilidade“. Assim, segundo Balestrin (2005) a busca por flexibilização (maior capacidade e rapidez de adaptação ao ambiente) é outro fator contingencial que motiva os relacionamentos interorganizacionais. Dessa forma, na presente pesquisa, a flexibilidade é adicionada aos seis fatores contingenciais propostos por Oliver (1990):

g) Flexibilidade: essa contingência se apresenta como a maior capacidade e rapidez de adaptação ao ambiente por parte das organizações.

## 2.5.1 Reputação

A revisão de literatura apontou outro fator, que não sendo motivador da entrada de uma organização em um relacionamento, é fator influente na decisão de estabelecer ou não relacionamentos com determinada organização ou grupo de organizações. Enquanto os fatores contingenciais explicam as causas de as organizações entrarem em um relacionamento, a reputação tem o papel de auxiliar uma organização a definir com quem irá entrar em um relacionamento. Importante trabalho a esse respeito foi realizado por Gulati (1995), onde o autor apresenta como a estrutura social afeta a formação de alianças interorganizacionais. Para o autor, as informações que um parceiro potencial tem sobre o outro reforça o conceito de reputação. Essas informações podem provir de parceiros em comum, fornecedores, clientes, dentre outros. Para Gulati e Gargiulo (1999) a reputação é um importante mecanismo para as organizações conhecerem a respeito da confiabilidade do futuro parceiro. Com concepções condizentes com as de Gulati e Gargiulo (1999), o trabalho de Alighieri e Zanquetto (2007) enfatiza que é importante compreender que a reputação é um aspecto que pode ser transferido pelos parceiros a outros possíveis parceiros e é responsável pelo desenvolvimento da credibilidade da parceria.

A reputação é definida por Sahay (2003) como a crença de que o parceiro é honesto, ou seja, é o reconhecimento da honestidade. Esse conceito é condizente com o conceito de Mcknight, Cummings e Chervany (1998), para esses autores a reputação reflete competência profissional, ou outras características confiáveis, como benevolência, honestidade e previsibilidade. No entanto, diferentemente do primeiro autor, os outros acrescentam a “competência profissional” como importante fator da reputação.

Para Parkhe (1998), reputação representa uma seqüência de comportamentos passados, que foram acumulados e geram certa expectativa para os futuros comportamentos do parceiro. Assim, a reputação pode ser negativa, caso os comportamentos sejam considerados inadequados e desaprovados; ou positiva, caso os comportamentos sejam considerados adequados e aprovados. Aqueles com

boa reputação são categorizados como indivíduos confiáveis (MCKNIGHT; CUMMINGS E CHERVANY, 1998).

O conceito apresentado por Alighieri e Zanquetto (2007, p.13) é assim definido:

Considerando-se dois parceiros que se relacionam diretamente (A e B) e um terceiro (C) que se relaciona diretamente com (B), mas não possui relacionamento direto com A, propõe-se a seguinte conceituação: a reputação é o reconhecimento de comportamentos passados do terceiro (C) pelo parceiro (A), transmitidos do parceiro (B) ao parceiro (A), que foram acumulados, ao longo do tempo, por meio do relacionamento do terceiro (C) com o parceiro (B).

Para aqueles autores a reputação é o reconhecimento pelo parceiro potencial do comportamento de um terceiro, observando-se que em várias situações pode haver mais de um parceiro (...), sendo este denominado 'mercado'. O 'mercado', na realidade, é composto por organizações com as quais as empresas se relacionam e são consideradas parceiras.

Observa-se que quanto aos conceitos de reputação não existe homogeneidade na literatura, e estes são muito próximos dos conceitos de confiança. Assim, diferenciando os dois conceitos Alighieri e Zanquetto (2007) apontam que “a confiança é dinâmica e construída ao longo do relacionamento enquanto a reputação é estática e transferida em um determinado momento”. Para os autores quando uma empresa afirma que confia em outra com quem não se relaciona diretamente, ela o faz com base na reputação transmitida pelo parceiro com o qual se relaciona. Assim, enquanto a confiança depende do estabelecimento de um relacionamento entre organizações para ser construída, a reputação de uma organização é transferida à outra a partir de um terceiro.

Por fim, considera-se que a reputação pode ter influência na formação e também no desenvolvimento dos relacionamentos, e na presente pesquisa ela é tomada como fator de análise na formação dos relacionamentos dos associados com uma REDE de negócios e também no desenvolvimento das relações entre os associados da mesma. Assim, tratou-se da reputação neste tópico de forma abrangente e ela não será mais tratada na revisão de literatura.

## 2.6 FATORES MANTENEDORES DE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS DENTRO DE REDES HORIZONTAIS

A manutenção e o desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais são permeados por uma diversidade de fatores que têm importante significado nos rumos de tais relacionamentos. Dentre os vários fatores encontrados na revisão de literatura: poder, comprometimento, cultura e mecanismos de resolução de conflitos, por exemplo, entende-se que alguns desses têm forte influência nas relações interorganizacionais horizontais, dentre eles: a confiança, a reputação e a troca de informações. Observa-se ainda que tais fatores estão fortemente imbricados em uma relação de interdependência.

### 2.6.1 Confiança

Muitos autores têm dito que a confiança é fundamental nas relações interorganizacionais (PARKHE, 1998; PEREIRA, 2005; ), e sem certo grau de confiança é quase impossível o estabelecimento e a manutenção de relações interorganizacionais com sucesso por um longo período de tempo (BACHMANN et al., 2001 apud CUNHA; MELO, 2006). No entanto, a forma como tais autores definem confiança não é homogênea, pois confiança é um conceito multidimensional, podendo focar tanto o âmbito interpessoal, organizacional ou interorganizacional.

Para Ring e Van de Ven (1994), a confiança é a fé na integridade moral e na boa vontade dos outros, que são produzidas por meio da interação interpessoal fundamentada em normas mútuas, sentimentos e amizade, quando lidando com a incerteza. Para Seibel (1993 apud Parkhe, 1998) é a crença mútua de que uma parte não irá explorar a outra quando esta estiver vulnerável.

Parke (1998), ao analisar algumas definições de confiança, conclui que as mesmas possuem três pensamentos comuns:

- a) Confiança envolve a incerteza inerente sobre o futuro;
- b) Confiar implica vulnerabilidade, ou seja, o risco de perder algo de valor; e
- c) A confiança é colocada em outro cujo comportamento não está sob seu controle, de modo que cada parceiro exerce apenas influência parcial sobre os resultados da aliança.

Condizente com as concepções de Parke (1998), Lane (1998 apud CUNHA; MELO, 2006) também aponta que os vários significados e definições de confiança compartilham três pressupostos, quais sejam: a existência de um grau de interdependência entre o que confia e o que recebe confiança; a confiança provê forma de arcar com os riscos ou incertezas nos relacionamentos de troca; e a crença ou expectativa de que a vulnerabilidade resultante da aceitação do risco não irá tirar vantagem do relacionamento.

É preciso observar que para Parkhe (1998), existem dois tipos de incerteza em alianças: Incerteza quanto a eventos futuros desconhecidos, e incerteza quanto às respostas dos parceiros a esses eventos futuros. Idéias essas condizentes com o pensamento de Chield (2001, apud CUNHA; MELO, 2006)

Para Parkhe (1998), o papel da confiança e o grau da confiança requerida, variam de acordo com os relacionamentos. E a partir dos três elementos da definição de confiança (incerteza, vulnerabilidade e controle), o autor aponta situações onde é requerido um maior grau de confiança:

- a) Quanto maior a incerteza que circunda eventos futuros e a incerteza que circunda a resposta dos parceiros a esses eventos, maior é o grau de confiança requerida. Assim, a confiança tem o papel de tranquilizar os parceiros em relação ao desconhecimento de circunstâncias futuras (PARKE, 1998; CUNHA E MELO, 2006);
- b) Quanto à vulnerabilidade, o aumento do potencial de perda através de uma aliança aumenta a confiança requerida. A Confiança diminui

o risco percebido de oportunismo (exploração de uma vulnerabilidade por parte do parceiro); e

c) Quanto ao controle em uma aliança, quanto menor o controle exercido por um parceiro sobre o outro, maior é a confiança necessária nesse parceiro.

Por outro lado, a confiança tem um papel menos significativo e menos confiança é necessária nos situações de aliança em que:

a) Uma empresa possui informações relativamente completas, precisas e em tempo oportuno, pois essas informações reduzem a incerteza e podem ser utilizadas no planejamento, estruturação e execução de parcerias;

b) A vulnerabilidade é baixa, ou seja, as perspectivas de prejudicar os interesses um do outro são mínimas; e

c) Um grau relativamente elevado de controle pode ser exercido (de modo que a impotência sobre os resultados da aliança é minimizado).

Barney e Hansen (1994) de forma análoga a Parke (1998), porém fazendo uma relação entre confiança e governança, propõem 3 níveis de confiança no relacionamento:

a) Confiança fraca (relacionamento *arms length*): quando há poucas oportunidades para que oportunismo ocorra. Se não existem vulnerabilidades o oportunismo é incomum, sendo que a confiabilidade do parceiro será alta e a confiança no relacionamento será normal. As partes ganham na economia da gestão do relacionamento (custos baixos), pois não há necessidade de governança.

b) Confiança Semi-forte (relacionamento como uma *joint venture*): confiança por meio da governança. Quando existem vulnerabilidades significantes na parceria, a confiança é necessária, pois os custos com governança poderão minar o lucro do negócio. Quando o custo do oportunismo é menor que o da governança, é necessária boa habilidade para gerir a governança.

c) Confiança Forte (relacionamento de parceria): quando há confiabilidade, que existe independente de vulnerabilidades ou governança. A confiança não emerge da

parceria mas da reputação, dos valores, dos princípios, sendo inerente aos parceiros. Este tipo de confiança é caracterizado quando existem vulnerabilidades importantes, independente de existir governança, pois o oportunismo terá impacto negativo na relação.

Balestrin (2005) ao tratar da formação da confiança em redes já estabelecidas observa que no contexto das redes de micro e pequenas empresas existem algumas características que formam um ambiente profícuo na geração de confiança entre as firmas, por exemplo: a) as firmas compartilham e discutem informação sobre mercados, tecnologias e lucratividade; b) existe suficiente similaridade entre processo e técnicas das firmas e, assim, cada uma poderá entender e julgar o comportamento das outras; c) as relações são estabelecidas em longo prazo; d) existe pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das firmas; e) ocorre uma periódica rotação de lideranças para representar o conjunto de firmas; f) ocorre similar recompensa financeira para as firmas e empregados dentro delas e g) há um alcance de vantagem econômica pela ação coletiva das firmas e pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais.

Assim, esse ambiente profícuo à geração de confiança nas redes de micro e pequenas empresas pode influenciar trocas entre essas empresas que vão além do formalmente condicionado pela governança da rede, e faz com que surja cooperação par a par ou entre subgrupos dentro da rede, e muitas vezes de maneira informal.

Quanto à relação entre confiança e desconfiança, que a primeira vista parecem dois lados de uma mesma moeda, para Parke (1998) Confiança e desconfiança não compartilham uma relação direta e simples. Segundo Zucker (1986 apud Parke, 1998):

“a violação de comportamentos esperados produz um dilaceramento da confiança, de profunda confusão, mas não de desconfiança. A desconfiança só surge quando há suspeita que as expectativas foram violadas intencionalmente, e que tais violações, provavelmente ocorrerão repetidamente”.

Assim, a desconfiança gera uma visão negativa do parceiro. É provável que a desconfiança (violação das expectativas de forma intencional, logo, com uma tendência a se repetir) seja um fator mais influente no rompimento de relações de

parceria do que a quebra da confiança (violação de expectativas de forma não intencional), pois no primeiro caso o parceiro expõe o interesse exclusivamente nos benefícios próprios e não nos benefícios em comum.

## **2.6.2 Troca de informações**

Em um ambiente de incerteza e constantes mudanças, como o atual, informações corretas e na hora certa são muito valiosas, e podem representar a diferença entre o sucesso ou o fracasso de uma organização. Nesse contexto, as redes têm a capacidade de facilitar o acesso a informações, pois elas propiciam a interação de forma mais freqüente (CASTELLS, 2001), o que impulsiona os fluxos de informação e de conhecimento, que são decorrentes dos movimentos de uma rede (TOMAÉL, 2008). O fator troca de informações é ainda mais importante ao tratar de redes horizontais, onde as relações são construídas principalmente em matéria de informação e intercâmbios sociais (BENGTSSON; KOCK, 1999)

Muitos autores têm dito que um dos principais benefícios da entrada de uma empresa em uma rede é a possibilidade de ter acesso a informações (AMATO NETO, 2000; BALESTRIN; VARGAS, 2002; CASTELLS, 2001), e quando se entra em uma rede deve-se estar predisposto a compartilhar informações e conhecimentos para o bem comum (TOMAÉL, 2008).

Para Tomaél (2008), em um contexto de rede, criar e compartilhar conhecimento tácito requer o estabelecimento de relacionamentos e de confiança entre os atores. Ou seja, o estabelecimento de relacionamentos e de confiança é o que torna possível uma efetiva troca de informações. Essa troca de informações fortalece a confiança e a parceria, assim como proporciona a obtenção de benefícios tangíveis, incluindo a redução de custos de transação( SAHAY, 2003). Observa-se então que os processos de troca de informação e a confiança aparecem de forma imbricada nos relacionamentos, sendo interdependentes.

Para Mohr e Speckman (1994) a troca de informação entre organizações pode ser entendida a partir de três aspectos: a qualidade da comunicação, o nível da troca de informação e a participação. A qualidade da comunicação está relacionada à relevância e credibilidade da informação. O nível da troca de informação se refere ao conteúdo da informação trocada (operacional ou estratégica), e a participação está associada ao engajamento no planejamento e estabelecimento de metas de forma coletiva.

### 3 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DO SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL

Essa seção visa apresentar o histórico e caracterizar o setor supermercadista brasileiro, buscando ainda contextualizar a importância das centrais de negócios no mesmo.

De acordo com Sesso Filho (2003) os supermercados<sup>1</sup> surgiram no Brasil na década de 1950, mas só a partir do final da década de 1960 que se desenvolveram mais rapidamente, aumentando sua participação no setor varejista e se estabelecendo como equipamento principal de distribuição de alimentos no país.

Desde a implantação da primeira loja de auto-serviço (sistema no qual o cliente escolhe os produtos sem a ajuda de funcionários), a expansão do setor supermercadista foi afetada pelas variáveis macroeconômicas das fases pelas quais passou a sociedade brasileira, tais como inflação, mudanças de impostos, desenvolvimento da indústria de alimentos, urbanização e planos de estabilização (SESSO FILHO, 2003).

Sesso Filho (2003) desenvolveu um histórico do desenvolvimento dos supermercados no Brasil e o divide em 5 fases:

1) 1953 – 1965 Introdução dos supermercados no Brasil – a primeira loja a utilizar um sistema completo de auto-serviço foi instalada na cidade de São José dos Campos-SP pela Tecelagem Paraybana em 1953. Nesta época o Brasil passava por um período de grande desenvolvimento, apesar de apresentar diversos problemas sociais e econômicos. As altas taxas de crescimento da renda nacional e a urbanização proporcionavam a criação de grandes centros urbanos e demanda crescente, promovendo o aumento do fluxo de mercadorias. Assim o supermercado surgiu como uma nova opção para atender ao grande volume a ser comercializado,

---

<sup>1</sup> **Supermercado** é o varejo alimentar que se vale do sistema de auto-serviço, dispõe de dois ou mais Check-outs (caixas) e de quatro áreas básicas: perecíveis, mercearia, limpeza doméstica e bebidas. (REVISTA SUPER HIPER, ABRIL, 2009)

exigido pela demanda e oferta de alimentos em crescimento (CYRILLO, 1987 APUD SESSO FILHO, 2003 ).

2) 1965 – 1974 Rápida expansão do setor supermercadista - O novo período trouxe benefícios ao setor supermercadista, diminuindo as dificuldades enfrentadas pelo setor para o seu rápido desenvolvimento. (CYRILLO, 1987 apud SESSO FILHO, 2003). A partir da década de 1970 ocorreu maior aproximação entre supermercadistas e governo fazendo com que o I Plano Nacional de Desenvolvimento (1972 – 1974) incorporasse entre suas metas a expansão das redes de supermercados e outros sistemas de auto-serviço.

3) 1975 – 1985 Desaceleração do crescimento – Após o “milagre econômico” no início dos anos 1970, o setor supermercadista passou a dominar o varejo no Brasil, pois em 1975 os supermercados representavam aproximadamente 1% do número de lojas e 36% da receita total (ABRAS, 1993). O país enfrentaria problemas econômicos a partir de novembro de 1973 (I choque do petróleo) que se agravariam em 1979 (II choque do petróleo) (SESSO FILHO, 2003). O período foi marcado por uma diminuição das taxas de crescimento econômico do país, fator que se refletiu em diminuição do crescimento em número de lojas e faturamento dos supermercados (CYRILLO, 1987 apud SESSO FILHO, 20034)

4) 1986 – 1994 Adaptação à crise econômica – O período foi caracterizado por recessão econômica, altas taxas de inflação e perda do poder de compra da população (BAER, 1996 apud SESSO FILHO, 2003). Nesse período algumas grandes redes enfrentaram problemas financeiros, encerrando suas atividades ou foram compradas por outras (ABRAS, 1993). No entanto as maiores empresas do setor sofreram menos que as menores, pois as primeiras conseguiam se proteger mais eficientemente da inflação, assim como expandiram suas áreas de atuação através das estratégias de abertura de lojas menores e utilização do mercado financeiro.

5) 1995 – Modernização do setor supermercadista – a partir de 1995, com a estabilização econômica após a implementação do Plano Real, houve uma mudança do comportamento do consumidor e um ganho real de renda proporcionado pela diminuição do imposto inflacionário, visto que antes deste período as famílias se

programavam para realizar suas compras imediatamente após o recebimento do salário e era comum fazer uma grande compra mensal de alimentos, para se proteger da inflação. Assim, após 1995 as compras eram melhor distribuídas ao longo do mês de acordo com a necessidade de cada família, havendo também um aumento das compras por impulso e exigência por qualidade e preços baixos (SESSO FILHO, 2003).

Na época de inflação, os supermercados compravam a prazo e vendiam à vista, ganhando com a inflação e aplicando o dinheiro no mercado financeiro. Com o fim da inflação esses ganhos foram reduzidos e surgiu a necessidade de aprimorar a eficiência operacional, então iniciou-se a utilização de tecnologias como a automação (tanto da frente – automação dos caixas, como da retaguarda – análise de informações da loja para a geração de relatórios gerenciais), transferência eletrônica de informação (EDI – *eletronic data interchange*), e resposta eficiente ao consumidor – ECR (*efficient consumer response*). Assim, neste período houve um aumento de produtividade explicado através do aumento do consumo e automação, e então as grandes empresas passaram a direcionar-se para os ganhos de economias de escala, ocasionando um processo de fusões e aquisições nos anos posteriores (SESSO FILHO, 2003).

As baixas barreiras à entrada em conjunto com um ambiente favorável ocasionaram entre 1996 e 2000 um aumento do número de lojas do setor supermercadista de cerca de 40%. Estes novos agentes constituíram-se de pequenas empresas nacionais e grandes redes varejistas internacionais. No período de 1996/2000 foram abertos 17.496 novos pontos de venda, dos quais 78% pertenciam a pequenas empresas (LEME *et al.*, 2000, apud SESSO FILHO, 2003).

O aumento da concentração do setor supermercadista em termos de faturamento bruto e maior poder de mercado das grandes empresas afeta diretamente as pequenas firmas, as quais possuem poucos recursos para adotar novas tecnologias e manterem-se competitivas. Os maiores efeitos são sentidos nos grandes centros, principal mercado das grandes redes.

No Brasil, a entrada de grandes grupos varejistas internacionais a partir da década de 1990, que impunham condições aos fabricantes e, dessa forma, prejudicavam o

pequeno comerciante local, fez com que os pequenos reagissem de alguma forma a essa concorrência. Apoiados nas políticas de diferenciação de preços para grandes volumes de compra, os pequenos varejistas começaram a se unir, passando a formar associações, principalmente em forma de centrais de compras, a fim de beneficiarem-se das compras em grande escala e do poder de barganha junto aos seus fornecedores (CHIUSOLI; PACANHAN, E STAHL, 2005), reduzindo a importância do atacadista, visto que muitas das centrais de compras passam a adquirir produtos diretamente dos fabricantes.

Como consequência da melhora dos preços de aquisição de mercadorias, é possível obter um melhor preço de venda, bem como as condições de pagamentos junto a fornecedores são também melhor negociadas. No entanto algumas associações vão além das compras em conjunto, e realizam treinamento, consultorias, comercializam produtos de marca própria e fazem marketing conjunto. Assim, com essas múltiplas atividades realizadas em conjunto, boa parte da literatura trata esses agrupamentos como “Centrais de Negócios” ou ainda redes de negócios, elas são tidas como a evolução das centrais de compras que, como indica o nome, se preocupava basicamente com esta variável do negócio (YEMAL, 2008) . Yemal (2008, p. 63 ) ainda aponta que:

As centrais de negócios são uma alternativa para os pequenos empreendimentos no país, mas também em quase todo mundo. Sua origem está no acirramento da concorrência, especialmente no varejo, com a globalização da economia e, conseqüentemente, com o advento das grandes corporações de empresas.

Yemal (2008, p. 63) observa a evolução das centrais de negócios no mundo, pontuando que em outros países, como “na Espanha, na Itália e na França, as centrais de negócios já aparecem como multissetoriais, o que ainda não acontece no Brasil. Aqui, elas têm se formado em torno de segmentos comuns, especialmente no ramo de supermercados”.

Para o Brasil, o setor supermercadista é de grande importância social e econômica, em 2008 gerou 745.745 empregos diretos e muitos empregos indiretos, e com um faturamento nominal de R\$ 145,2 bilhões, foi responsável por 5,03% do produto interno bruto (PIB) brasileiro (REVISTA SUPER HIPER, 2009). As redes de negócio faturaram em 2008 um total de 26 bilhões de reais, ou seja foram responsáveis por aproximadamente 18% do faturamento total do setor no Brasil

(REVISTA SUPER HIPER, 2009). Esse setor se destaca por dois tipos de redes, as formadas por supermercados de forma independente, e as formadas por supermercados sob a coordenação de um grupo atacadista. Essas duas estruturas têm formatos diferentes de trabalho. Sendo que muitas das redes coordenadas por um grupo atacadista têm uma estrutura de trabalho bastante semelhante à de franquias (REVISTA SUPER HIPER, 2009), e as formadas por supermercados de forma independente funcionam como uma associação.

## 4 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para alcançar os objetivos da pesquisa, expõe as abordagens utilizadas na pesquisa, justifica a escolha da estratégia de estudos múltiplos de casos, a escolha dos casos a serem analisados e dos indivíduos a serem entrevistados. Explica ainda como cada uma das etapas da pesquisa empírica foi realizada.

### 4.1 A PESQUISA

A presente pesquisa se iniciou a partir da revisão de literatura sobre a área de cooperação interorganizacional, e a identificação de uma grande associação de supermercados com sede no Espírito Santo, chamada ficticiamente aqui de COMPORREDE. A partir do aceite, por parte da associação, em fazer parte do estudo, buscou-se uma maior aproximação e compreensão da mesma a partir de conversas com o gestor administrativo e um dos associados.

A aproximação com a COMPORREDE se iniciou em fevereiro de 2009, o que possibilitou, a partir de uma pesquisa exploratória, a definição do problema e objetivos da pesquisa, bem como um melhor direcionamento da revisão de literatura, de onde se buscou informações, teorias e aspectos de teorias que possibilitassem uma análise dos relacionamentos entre os associados da rede.

Na revisão de literatura, buscou-se analisar a importância das redes e dos relacionamentos interorganizacionais no mundo contemporâneo, as motivações para a formação dos mesmos, as diversas tipologias das redes interorganizacionais, a confiança, a reputação e a troca de informações entre as organizações de uma rede.

A pesquisa empírica se desenvolveu em duas etapas, tendo como nível de análise o interorganizacional e como estratégia de pesquisa estudos múltiplos de casos. Na primeira etapa, que foi exploratória, a coleta de dados se deu por meio de entrevistas não estruturadas realizadas com o superintendente, com o gestor administrativo e com um associado, juntamente com uma análise documental; e na segunda etapa a coleta de dados se realizou por meio de entrevista semi estruturada aplicada a cinco empresas associadas à COMPRORREDE.

Na primeira etapa, os dados são organizados de forma a compreender a estrutura e o funcionamento da associação e na segunda etapa se utiliza a análise de conteúdo sobre as entrevistas realizadas.

## 4.2 A ESCOLHA DA REDE, DOS CASOS E DOS ENTREVISTADOS

A associação entre empresas de um mesmo elo da cadeia de valor é um fenômeno atual e de fácil observação empírica, sendo que o setor supermercadista possui 126 associações no Brasil (REVISTA SUPER HIPER, 2009) na forma de centrais de negócios, e estudos tem sido realizados a fim de compreender a dinâmica das empresas que se inserem nessas parcerias. Assim, a presente pesquisa visa analisar os fatores motivadores da entrada, a reputação e os fatores mantenedores dos relacionamentos internos de uma rede de supermercadistas do Estado do Espírito Santo, a partir do nível interorganizacional e da estratégia de estudos múltiplos de casos.

Esta estratégia de estudos múltiplos de casos foi escolhida porque o presente estudo investiga um fenômeno contemporâneo (relações entre organizações) dentro de seu contexto da vida real e os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005). Sendo que o estudo de múltiplos casos permite que se faça um contraste dos mesmos.

Dentre as várias associações do setor supermercadista que poderiam ser estudadas, a COMPORREDE foi escolhida porque é uma associação de pequenos e médios supermercadistas que, iniciada no Estado do Espírito Santo na década de 1970 foi uma das primeiras centrais de compras do setor varejista a ser implantada no país (GHISI *et al.*, 2003 apud POUSA, *et al.*, 2006), e com uma trajetória de sucesso atualmente ocupa uma das primeiras posições no *Ranking* de redes de negócios divulgado pela ABRAS (REVISTA SUPER HIPER, 2009). Atualmente a COMPORREDE possui associados nos Estados do Espírito Santo, aproximadamente 90% do total, e inicia suas atividades nos Estados da Bahia, Minas Gerais e Rio de Janeiro.

A seleção das empresas para a segunda etapa da pesquisa foi de forma intencional, buscando organizações associadas à COMPORREDE que estivessem situadas próximas à sede da associação, onde existe uma concentração geográfica maior das empresas e distâncias curtas entre elas; organizações situadas distantes da sede da associação, onde a concentração geográfica é menos densa, existindo assim uma menor proximidade entre as mesmas; associados que estão a pelo menos 5 anos na COMPORREDE; associados que foram convidados pela COMPORREDE para se associarem; e por fim associados que procuraram a COMPORREDE para se associarem. Acredita-se que a partir dessas características heterogêneas seja possível identificar comportamentos potencialmente diferentes dentro da COMPORREDE.

Assim, selecionou-se três organizações com sede na região da Grande Vitória-ES (próximos a sede da COMPORREDE), e duas organizações com sede em cidades do interior do Espírito Santo (a uma distância que varia entre 100 km e 250 km da sede da COMPORREDE). Dessas 5 organizações uma foi convidada pela COMPORREDE para se associar, outra participou da fundação da mesma, e as outras três buscaram a COMPORREDE para se associarem. Todas essas organizações já estão associadas à COMPORREDE a mais de cinco anos.

Quanto aos sujeitos da pesquisa, a intenção foi entrevistar os proprietários das empresas, visto que a decisão de se associar passa necessariamente por eles, e na maior parte das reuniões e assembléias são os proprietários que representam suas empresas. No entanto, uma empresa associada envia o gerente de compras à maior

parte das reuniões e assembleias da COMPORREDE, assim, essa empresa foi representada nas entrevistas pelo proprietário e pelo gerente de compras.

### 4.3 A PESQUISA EMPÍRICA

Essa seção apresenta as duas etapas em que foram conduzidas a pesquisa empírica, a primeira que se deu a partir de entrevistas não estruturadas e a segunda a partir de entrevistas semi estruturadas junto a 5 associados da COMPORREDE.

#### 4.3.1 Primeira etapa

O objetivo da primeira etapa da pesquisa (exploratória) foi a compreensão do funcionamento e dinâmica interna da COMPORREDE. Para isso foram levantados dados a partir de entrevistas não estruturadas com o gestor administrativo da rede, com o superintendente e um associado entre os meses de fevereiro a agosto de 2009. Buscando complementar os dados das entrevistas, foi realizada análise documental no estatuto da rede, que regula formalmente o seu funcionamento. Este estatuto foi disponibilizado pelo gestor administrativo da COMPORREDE, que optou por não disponibilizá-lo na íntegra.

#### 4.3.2 Segunda etapa

A segunda etapa teve como objetivo analisar os relacionamentos de cinco empresas associadas à COMPORREDE. Para isso foi realizada uma entrevista semi estruturada com cada um dos proprietários (em um caso, o proprietário e o gerente

de compras) das cinco empresas entre os meses de janeiro a março de 2010. Este tipo de entrevista parte de um roteiro básico, porém não aplicado rigidamente, permitindo que o entrevistador faça adaptações quando necessário (LUDKE; ANDRE, 1986).

No presente estudo, os fatores que influenciam a entrada de uma empresa em um relacionamento e os fatores que influenciam a manutenção e o desenvolvimento das relações dos associados dentro da COMPORREDE foram definidos *a priori*, por meio da revisão de literatura.

Para isso utilizou-se de temas e de categorias, os temas, para Bardin (1977) são unidades de significação libertas naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura. Observa-se ainda que para Bardin (1977, p. 99):

O tema é geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências e etc. [...] e as respostas à questões abertas, às entrevistas (não diretivas ou mais estruturadas) individuais ou de grupo [...] podem ser, e são freqüentemente, analisados tendo o tema por base.

As categorias são rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento este efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (BARDIN, 1977).

O quadro abaixo apresenta a divisão dos temas e categorias da pesquisa empírica:

TEMAS	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Fatores influenciadores da entrada na associação	Fatores contingenciais	Necessidade; assimetria; reciprocidade; eficiência; estabilidade; legitimidade; e flexibilidade
	Reputação	
Fatores mantenedores dos relacionamentos na associação	Aspectos relacionais	Troca de informações; Reputação; e Confiança

Quadro 1 – Temas e categorias para análise de dados

Essa subdivisão em temas e categorias se deu a partir das considerações de Bardin (1977), e então seguiu-se com a elaboração do roteiro de entrevistas (APÊNDICE A), buscando evidenciar os fatores destacados no quadro 1.

O roteiro foi dividido em 3 partes e para compreender a função de cada uma, o quadro 2 foi elaborado:

<b>Estrutura do roteiro de entrevista</b>		
<b>Parte</b>	<b>questões</b>	<b>função</b>
1	1 ,2, 3, 4 e 5	Caracterizar a empresa associada, identificar o tempo que está associado à COMPRORREDE e de onde partiu a busca pela associação.
2	7, 8, 9, 10, 11,12, 13 e 14	Identificar os fatores influenciadores da entrada na COMPRORREDE e o comportamento destes no desenvolvimento dos relacionamentos. Essas questões têm como foco o relacionamento da empresas com a COMPRORREDE.
3	15, 16, 17, 18, 19, 20 e 21	Identificar os fatores mantenedores dos relacionamentos da empresa com outras empresas associadas à COMPRORREDE.

Quadro 2 – Função das perguntas do roteiro de entrevista

Após a elaboração do roteiro, procedeu-se a realização das entrevistas, que foram gravadas e integralmente transcritas, visando possibilitar uma melhor análise das mesmas. Após a transcrição, utilizou-se das técnicas da análise de conteúdo. A análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento que se aplicam a falas diversificadas (BARDIN, 1977).

Quanto às abordagens da análise de conteúdo, para Bardin (1977) duas abordagens se apresentam: a quantitativa e a não quantitativa. A abordagem quantitativa fundamenta-se na frequência de aparição de certos elementos da mensagem. A abordagem não

quantitativa, utilizada na presente pesquisa, recorre a indicadores não frequenciais suscetíveis de permitir inferências; por exemplo, a presença (ou ausência) pode constituir um índice tanto (ou mais) frutífero que a frequência da aparição. Por fim, os temas e categorias escolhidas a priori foram ganhando destaque e o tratamento dos dados foi realizado por meio de análise de conteúdo temática.

## 5 ANÁLISE DA PESQUISA EMPÍRICA

Este capítulo caracteriza a COMPRORREDE e em seguida, para uma melhor compreensão da análise faz uma descrição de cada empresa estudada, evidenciando o número de funcionários, a localização, o tempo de mercado, e o tempo em que está associada; por fim realiza uma análise temática, apresentando como os temas e categorias evidenciadas na revisão de literatura se relacionam às falas dos associados.

### 5.1 A COMPRORREDE

A COMPRORREDE foi iniciada na década de 1970 a partir da idealização de três empresários do ramo supermercadista. Surgiu com a idéia de uma cooperativa de compras, e agrupa supermercadistas para efetuar compras junto a seus fornecedores (em escala maior que individualmente), adquirir insumos e serviços, e trocar experiências e conhecimentos visando o desenvolvimento de todo o grupo. A COMPRORREDE surgiu com a intenção de realizar mais do que apenas compras de forma conjunta, no entanto esse é o objetivo primeiro da COMPRORREDE.

Hoje com 99 lojas associadas, o volume de compras é estimado em mais de R\$ 15 milhões mensais. Sua atuação se dá em todo o Espírito Santo, Norte do Rio de Janeiro, Sul da Bahia, até Porto Seguro e Parte de Minas Gerais. Cabe destacar que aproximadamente 90% dos associados estão localizados no Espírito Santo. Atualmente não necessita alugar depósitos ou centros de distribuição, pois possui uma sede própria na Grande Vitória-ES, com uma área de 13.000 m<sup>2</sup>, e 6.000 m<sup>2</sup> de área construída, um Centro de Distribuição com capacidade para armazenagem de 1.000 toneladas de produtos secos e 700 toneladas de produtos congelados, e faturamento de mais de R\$ 800 milhões em 2008, atualmente ocupa uma das

primeiras posições no *ranking* de redes (REVISTA SUPER HIPER, 2009). Atualmente, dado a escala de compras, a COMPRORREDE só as realiza junto às indústrias e não mais de atacadistas.

De acordo com o seu estatuto, a COMPRORREDE é uma associação sem fins lucrativos. Uma sociedade de pessoas jurídicas, com abrangência nacional, com sede em um dos municípios da Grande Vitória-ES, e constituída para prestar serviços aos associados. A COMPRORREDE é uma unidade administrativa autônoma, dirigida por um conselho fiscal e pelas diretorias, que são eleitas a cada dois anos.

Segundo o seu estatuto, os principais objetivos da COMPRORREDE são promulgar pela defesa dos supermercadistas, judicial e extra-judicialmente, contra os fatores que possam dificultar ou impedir o desenvolvimento regular de sua atividade singular e coletivamente; e promover a união associativa de seus associados, o intercâmbio de experiências, a inter-relação de seus interesses, fundada na lealdade e na solidariedade de propósitos, abstendo-se, contudo de interferir na livre concorrência comercial, cujo desempenho pautar-se-á pelos princípios éticos que governam a atividade mercantil.

São utilizados alguns critérios para a entrada de empresas na COMPRORREDE, esses buscam identificar as empresas que tenham um perfil mais adequado aos objetivos da rede. Assim, de acordo com o Estatuto poderão ser admitidos como associados apenas empresas comerciais do ramo supermercadista de micro, pequeno e médio porte. Ou seja, não se admitem associados de grande porte. Outra exigência é que as empresas precisam estar operando no mesmo endereço a pelo menos 2 (dois) anos, no entanto o estatuto especifica que essa condição pode ser excluída, caso a assembléia geral assim delibere. Ainda é necessário possuir um faturamento mínimo mensal e não ter restrições cadastrais, e então é decidido em assembléia pela entrada ou não da empresa candidata. Após a decisão pela entrada, a empresa e a COMPRORREDE têm um prazo de três meses de experiência para optar pela efetivação da associação desta.

Quanto aos custos do associado para estar associado à COMPRORREDE, é necessário que ele efetue o pagamento de uma jóia, que é um valor pago como

capital integralizado, visto que o novo associado é também proprietário do patrimônio da COMPORREDE. O associado paga ainda um valor mensal, visando cobrir os custos administrativos da rede.

Dentre os vários deveres das empresas associadas, destacam-se a obrigação de manter em locais visíveis o logotipo da COMPORREDE em seu estabelecimento comercial e o comparecimento às assembleias gerais.

Quanto às compras, há aproximadamente 10 anos a COMPORREDE utiliza um sistema informatizado para que os associados possam fazer os pedidos e enviar à mesma. No entanto, algumas decisões a respeito de compras são tomadas em reuniões semanais.

A COMPORREDE realiza reuniões semanais com os associados para discutir e decidir alguns pontos operacionais. No entanto, segundo o gestor administrativo, em média apenas 60% dos associados comparecem a essas reuniões, que se realizam na sede da COMPORREDE e duram entre 2 horas e 3 horas. Além das reuniões semanais são realizadas assembleias gerais, onde se discutem questões mais abrangentes e específicas e quando necessário discutem-se também algumas questões estratégicas da COMPORREDE. As assembleias são convocadas apenas quando necessárias, o que segundo o gestor administrativo acontece aproximadamente uma vez por mês. A COMPORREDE realiza ainda uma vez por ano o encontro de vinhos, em um hotel da região Serrana do Espírito Santo, com duração de um final de semana. Normalmente os associados levam também a família para este encontro. A COMPORREDE promove ainda a “convenção”, onde são reunidos todos os associados em um clube da região norte do Espírito Santo. Nessa “convenção” é permitido e estimulado que os associados levem todos os seus funcionários, visando além de uma integração do escalão operacional dos associados, um momento de descontração.

## 5.2 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS

Nessa seção faz-se a descrição das empresas associada à COMPORREDE que foram objeto da presente pesquisa:

**Empresa 1:** está situada em uma cidade do interior do Espírito Santo, com aproximadamente 33 anos de funcionamento e localiza-se a uma distância entre 140 km e 250 km do centro de distribuição da COMPORREDE. Possui aproximadamente 25 funcionários, e o tempo que está associada é de aproximadamente 30 anos. A busca pela associação partiu da própria empresa 1, porém a COMPORREDE não aprovou a sua entrada num primeiro momento, devido ao porte da mesma, no entanto após alguma insistência ela foi aceita. Quem respondeu à entrevista foi o proprietário da empresa 1, que é responsável pela gerência geral da mesma desde sua fundação.

**Empresa 2:** está situada em uma cidade do interior do Espírito Santo, com aproximadamente 31 anos de funcionamento e localiza-se a uma distância entre 100 km e 200 km do centro de distribuição da COMPORREDE. Possui aproximadamente 60 funcionários, e o tempo que está associada é de aproximadamente 7 anos. A busca pela associação partiu da COMPORREDE e não da empresa 2. Segundo a empresa 2, antes da decisão de aceitar a proposta foram feitas algumas negociações e ajustes, e condições colocadas pela empresa 2 foram aceitas pela COMPORREDE. Duas pessoas responderam à entrevista: um dos proprietários do estabelecimento, que é responsável pela gerência geral do mesmo há mais de 10 anos, e o gerente de compras, visto que este é quem costuma ir a maior parte das reuniões da COMPORREDE.

**Empresa 3:** está situada em uma cidade da região da Grande Vitória-ES, com aproximadamente 32 anos de funcionamento e localiza-se a uma curta distância do centro de distribuição da COMPORREDE. Possui aproximadamente 35 funcionários, e o tempo que está associada é de aproximadamente 32 anos, sendo uma das empresas fundadoras da COMPORREDE. Quem respondeu à entrevista

foi o proprietário do estabelecimento, que é responsável pela gerência geral do mesmo há pelo menos 15 anos.

**Empresa 4:** está situada em uma cidade da região da Grande Vitória-ES, com aproximadamente 20 anos de funcionamento e localiza-se a uma curta distância do centro de distribuição da COMPORREDE. Possui aproximadamente 35 funcionários, e quando o entrevistado adquiriu a empresa, há 12 anos, ela já era associada à COMPORREDE, e o mesmo decidiu permanecer na associação. Quem respondeu à entrevista foi o proprietário do estabelecimento, que é responsável pela gerência geral do mesmo desde que o adquiriu.

**Empresa 5:** está situada em uma cidade da região da Grande Vitória-ES, com aproximadamente 26 anos de funcionamento e localiza-se a uma curta distância do centro de distribuição da COMPORREDE. Possui aproximadamente 39 funcionários, e o tempo que está associada é de aproximadamente 4 anos. A busca pela associação partiu da própria empresa 5, que sentia dificuldades na gestão de sua loja, tendo antes passado por 2 outras associações supermercadistas. Quem respondeu à entrevista foi o proprietário do estabelecimento, que é responsável pela gerência geral do mesmo há pelo menos 8 anos.

### 5.3 ANÁLISE TEMÁTICA

A análise temática baseou-se nos temas identificados na revisão de literatura e que dão sustentação às entrevistas. A análise está dividida em duas partes, a primeira trata dos fatores influenciadores da entrada das empresas estudadas na COMPORREDE, sendo dividida em fatores contingenciais motivadores da entrada das empresas estudadas na COMPORREDE, fatores contingenciais motivadores da permanência das empresas estudadas na COMPORREDE, e a influência da reputação no processo de entrada das empresas na COMPORREDE; a segunda trata dos fatores intervenientes na manutenção e desenvolvimentos dos

relacionamentos das empresas estudadas com as demais empresas associadas à COMPORREDE.

### **5.3.1 fatores influenciadores da entrada na COMPORREDE**

Dentre os fatores influenciadores da entrada, destacam-se os contingenciais motivadores da entrada e a reputação. A compreensão dos fatores contingenciais que motivam as empresas a entrar em redes é essencial para compreender a dinâmica dos relacionamentos. Dos sete fatores contingenciais motivadores de relacionamentos descritos na revisão de literatura, três tiveram destaque na pesquisa: a eficiência, a estabilidade, e a legitimidade. Essa multiplicidade de fatores corrobora com outros estudos que identificaram mais de um fator contingencial como motivador da entrada (BALESTRIN, 2005; CASTRO, 2007). No entanto, quando os associados foram questionados sobre como os sete fatores motivam a sua permanência na COMPORREDE, observou-se algumas mudanças e o aparecimento do fator contingencial reciprocidade. A seguir faz-se a análise dos fatores contingenciais motivadores da entrada das empresas na COMPORREDE, em seguida se faz a análise dos fatores contingenciais que motivam a permanência da empresa associada à COMPORREDE e por fim, essa seção apresenta a influência da reputação no processo de entrada das empresas na COMPORREDE.

#### **5.3.1.1 Eficiência**

Observa-se que todas as empresas entrevistadas estavam buscando maior eficiência no momento da entrada, tanto na forma de redução de custos com fornecedores, como na forma de maior profissionalização:

(...) eu buscava comprar melhor né [sic], porque a gente... Você tem um comerciazinho, cê [sic] vai pesquisar o preço do seu concorrente né [sic], (...) pra ver onde você tá situado. E aí você começa a ver que o seu preço de algum produto tá [sic] muito elevado, e aí vem o questionamento, por quê? Bom, então, será que eu tando [sic] lá na COMPRORREDE eu vou conseguir ter o mesmo preço do outro, eu vou conseguir competir de igual pra igual? (EMPRESA 1)

(...) nosso foco era a melhora de preços com o fornecedor (EMPRESA 2).

(...) quando a gente se aproxima de uma associação (...) e mesmo no caso nosso [sic], o que mais se quer é comprar melhor (EMPRESA 4).

(...) a gente buscava comprar melhor e a gente queria também se profissionalizar um pouco (...) a gente sabe que se não tiver rede hoje em dia [sic], você não consegue ter um volume de funcionários e um volume de vendas grande, você não consegue fazer seu cartaz, seu encarte toda semana (EMPRESA 5).

O que corrobora com a literatura, visto que a formação de um relacionamento é motivado pelo esforço da organização em aumentar a sua proporção de *input* por *output*, como aumentar o retorno dos investimentos, reduzir os custos unitários de produção/aquisição, dentre outros. Nesta perspectiva, os custos da organização são o alvo da formação das redes (OLIVER, 1990). Para Whetten e Leung (1979 apud CASTRO, 2007) o principal motivo encontrado na literatura que leva as organizações a estabelecerem relações interorganizacionais é o acesso aos recursos que levarão à melhoria de seu desempenho.

A intenção de as organizações reduzirem os custos com os fornecedores a partir de compras conjuntas também condiz com a literatura, visto que para Oliver (1990) uma organização se insere em parcerias por causa da possibilidade de suprimir suas limitações, viabilizando o que é impossível fazer sozinho à primeira vista.

O fator eficiência, que aparece como importante motivador da entrada, aparece como motivador da permanência das empresas associadas à COMPRORREDE, porém de forma mais ampliada:

(...) as promoções, pra gente ter acesso aos meios de comunicação, por exemplo, era difícil porque você vai pagar uma propaganda de televisão sozinho, ainda mais uma empresa pequena(...) fica difícil né [sic], agora através da associação você tem acesso à propaganda de televisão, aos encartes que a gente faz semanal. Aquela compra de lucro pra você conseguir um volume maior, um preço melhor (EMPRESA 1).

(...) é, na COMPRORREDE o importante é que você compra um volume, onde você consegue um preço melhor em cima de um volume (...), você tendo esses volumes você tem acesso a determinadas empresas que, pode ser que se eu não estivesse filiado eu não teria acesso a ela. Eu falo assim, pela Unilever né [sic], Unilever limpeza, pela Nestlé. Eu não conseguiria comprar hoje um sabão Omo nesse preço se a gente não tivesse filiado, não é muita coisa

não, mas são itens de muita importância. E o que favorece é isso aí, o volume que você consegue, um volume e um preço, e aí você compra uma carreta, duas carretas né [sic], eu sozinho não conseguiria fazer isso (EMPRESA 2).

(...) hoje para nós, esse é o foco né [sic], o foco nosso é esse, é comprar se não melhor, pelo menos igual às grandes redes, tanto as nacionais como as... Como a gente é pequeno [sic], a gente não consegue comprar grande volume, mas junto o volume é igual ou maior, e dá pra competir de igual pra igual (EMPRESA 3).

A compra pela COMPORREDE é essencial hoje (...), comprar pela COMPORREDE facilita muito a nossa vida (...), eles quem vão cadastrar, a gente vai lá e compra, o preço sempre é mais acessível do que comprar do fornecedor que vem aqui na loja. A gente compra direto da indústria, e então é o que a gente queria, comprar melhor (EMPRESA 5).

Destaca-se que a empresa 2 aponta claramente que o motivo de estar associada é apenas a eficiência, e que sua permanência depende da mesma. Ou seja, a empresa 2 se manterá associada enquanto o custo-benefício for compensador:

(...) porque, o que interessa na empresa o que que é [sic], é ter lucro, então, enquanto está sendo satisfatório, positivo, a gente continua filiado entendeu (EMPRESA 2).

A fala da empresa 2 corrobora com Gulati (1999), que afirma que a propensão das empresas para formar interrelações é determinada pelo equilíbrio entre os benefícios e os custos a eles associados.

Por fim, a presença constante deste fator já era esperada pela própria característica da rede formada, uma vez que prevê ganho de escala nos custos (redução) por meio de aumento do poder de compra a partir de compras conjuntas.

### 5.3.1.2 Estabilidade

Quanto ao fator estabilidade, as empresas estavam buscando essa contingência ao associarem-se à COMPORREDE. Para Oliver (1990), o relacionamento interorganizacional serve como estratégia para prognosticar e prevenir ou absorver a incerteza, com o objetivo de alcançar um padrão de fluxo de recursos e de trocas confiáveis. As empresas buscavam maior segurança para sobreviver, para realizar um planejamento que possibilitasse um crescimento organizado:

(...) olha, logo que a gente entra a gente não tem muita noção do que que é que você ta [sic] (...) buscando. Além de preço, você ta [sic] buscando uma coisa que você nem sabe direito o que que é [sic], você quer sobreviver (EMPRESA 1).

Eu pensei na sobrevivência né [sic], pra num ter surpresa né [sic], com a troca de informações (...) sempre fica mais fácil pra você, e com a COMPORREDE, vou ter um custo ai, mas tem o retorno (EMPRESA 4).

A gente não tinha muita noção não, a gente queria aprender mais coisas de supermercado. Porque as coisas sempre foram dando certo e a gente sempre trabalhando, mas a gente nunca fez um planejamento, a gente nunca tinha pensado em nada. Até que a gente falou assim: a gente precisa planejar para ver o que é que vai ser, a gente ta com uma loja maior e então a gente precisa ver a onde que a gente quer chegar, se não a gente vai enrolar nas pernas [sic]. (...) eu buscava algo que fosse organizar um pouco a minha empresa. A gente nunca teve problema, assim, a gente nunca ficou devendo ninguém (...), só que a gente nunca teve muito conhecimento de mercado (EMPRESA 5).

É interessante observar que para a empresa 2, o fator estabilidade não foi buscado, visto que já gozava da mesma. Observa-se que a busca pela estabilidade numa relação interorganizacional pode ser dependente da situação pela qual passa a organização e do ambiente que a cerca.

Em contrapartida, as empresas 1 e 5 buscavam estabilidade no mercado, porém afirmam que não tinham “muita noção” do que estavam procurando para alcançar esta, mesmo pontuando alguns desejos nas falas posteriores. Esta afirmativa revela um certo desconhecimento do potencial de auxílio que a COMPORREDE poderia lhes oferecer.

As empresas 1 e 4 afirmam que estavam buscando sobreviver no mercado, o que está de acordo com Lee e Mulford (1990) e Das e Teng (2001) citados por Franco (2007), que após uma extensa revisão de literatura concluíram que a razão principal para as empresas formarem acordos de cooperação é a procura de recursos que assegurem a sua própria sobrevivência.

As empresas que tinham como motivador de entrada a estabilidade, continuam a tê-la como motivador da permanência:

A COMPORREDE dá pra você a tranqüilidade e a certeza de que você vai conseguir comprar direto da indústria, e assim você tem um preço mais baixo, e a COMPORREDE tem um grande volume de compra, e assim né [sic], a indústria não vacila com a gente, porque a gente representa muito das vendas dela aqui no Estado né [sic]. A gente sabe que vai chegar a mercadoria, que vai vir no preço combinado, a gente não tem problema mais com isso... (EMPRESA 3)

A COMPORREDE auxilia muito, dá muito mais tranqüilidade hoje pra gente, dá hoje pra talvez largar na loja um funcionário, tirar férias... Porque na época da minha mãe isso era

impossível, não tinha controle de nada. Ta [sic] tudo mais encaminhado e fluindo normalmente hoje (EMPRESA 5).

Isso corrobora com Oliver (1990), visto que com o relacionamento as organizações buscam atenuar as incertezas ambientais. Sendo que a COMPORREDE produz informações relevantes sobre o setor supermercadista, que seriam muito onerosas para um único empresário devido à escassez de recursos financeiros, especialmente nos estabelecimentos de menor porte. A associação possui acordos de continuidade de fornecimento com muitas indústrias, e oferece treinamentos aos funcionários das empresas associadas, isso contribui para a percepção de estabilidade, pois auxilia tanto na redução da incerteza, como na imprevisibilidade das variações do ambiente.

### 5.3.1.3 Legitimidade

O fator legitimidade foi apontado como motivador da entrada apenas pela empresa 5. Para Oliver (1990) o estabelecimento de um relacionamento interorganizacional com o propósito de aumentar a legitimidade pode ser motivado pela intenção de a organização demonstrar ou aumentar a sua reputação, imagem, prestígio ou congruência com normas já estabelecidas no ambiente institucional. Assim, uma organização busca se relacionar com outra que possa lhe trazer uma melhoria na sua imagem.

(...) a gente queria e quer agregar a nossa imagem à imagem da COMPORREDE, isso conta muito para o cliente, ele vê como uma loja grande [sic] (EMPRESA 5).

A empresa 2, além de não buscar a legitimidade, pois já gozada da mesma em seu ambiente, teve a preocupação quanto ao impacto negativo que poderia ter sua associação à COMPORREDE:

(...) não, nós não pensamos em melhorar a imagem não. Na verdade a gente chegou a se preocupar foi justamente com o inverso né [sic], da gente associar, padronizar e as pessoas acharem que ali não era o nossaloja [nome fictício] mais entendeu... O nossaloja que eles estavam acostumados a comprar (EMPRESA 2).

É preciso observar que nem sempre a ausência da busca pela legitimidade se dá pelo fato da organização se preocupar com o efeito inverso (caso do empresa 2), essa ausência também se deve ao fato das possibilidades de relações cooperativas não possibilitarem o vislumbramento de um potencial aumento de legitimidade, visto que para Oliver (1990), esforços para aumentar a legitimidade por meio dos interrelacionamentos serão especialmente direcionados às organizações que são percebidas como detentoras de um grau de legitimidade maior do que o seu, o que é observado nos casos nas empresas 1 e 4:

Não, porque ela era pequena, ela funcionava lá no bairro Alvorada e eram poucas empresas, não sei agora precisar quantas eram, mas era um grupinho ali... (EMPRESA 1)

(...) Hoje eu vejo que a COMPORREDE ela tem uma boa imagem no mercado, ela melhorou muito, mas na época não. Eu não me preocupava com isso, na época a COMPORREDE ainda não tinha uma imagem assim de mercado não (...) ai, agregar a minha empresa à imagem da COMPORREDE, e que isso ia gerar benefício, não me passou pela cabeça não (EMPRESA 4).

Houve uma mudança na visão dos associados quanto ao fator legitimidade na manutenção dos relacionamentos destes com a COMPORREDE, visto que foi fator motivador da entrada apenas da empresa 5, mas é fator motivador da permanência de 3 das outras empresas estudadas:

(...) com certeza só de estar na COMPORREDE hoje, ajuda muito né [sic]. Agora a marca COMPORREDE ajuda muito tanto perante um fornecedor quanto com o consumidor, todo mundo reconhece, é geral (EMPRESA 1).

(...) a COMPORREDE é importante pra gente, ela te dá uma imagem boa hoje (...), hoje acredito que a COMPORREDE é vista aí pela população como uma loja boa, boa para se comprar... Ela tem ai a credibilidade, que ajuda a gente (EMPRESA 3).

É hoje ela a COMPORREDE já tem uma imagem [sic], hoje eu vejo que a COMPORREDE ela tem uma boa imagem no mercado, ela melhorou muito e isso ajuda muito a gente... (EMPRESA 4).

Possivelmente essa mudança se deve ao fato de no momento da entrada desses associados na COMPORREDE, a mesma gozar de um grau de legitimidade baixo frente ao mercado, o que é diferente da situação atual, em que a COMPORREDE procura manter boas relações com o ambiente de forma geral, e tem dispensado esforços recorrentes em campanhas publicitárias junto ao consumidor final, sendo os resultados sentidos diretamente pelos seus associados. Assim, a partir de Oliver (1990), entende-se que o grau de legitimidade da COMPORREDE é maior do que

o grau de legitimidade das empresas 1, 3 e 4, o que faz com que as mesmas busquem aumentar a sua legitimidade com esta relação.

#### 5.3.1.4 Reciprocidade

O fator reciprocidade, que enfatiza a cooperação, colaboração, e coordenação entre organizações (OLIVER, 1990) não apareceu como motivador da entrada de nenhuma empresa na COMPRORREDE:

(...) quando eu entrei eu só queria saber da minha empresa, olha, eu não pensei em outras empresas, eu só pensei na minha, na minha sobrevivência né [sic] (EMPRESA 1).

(...) entrei pensando nos benefícios próprios (...) (EMPRESA 4).

No entanto com o desenrolar dos relacionamentos, esse fator aparece como motivador da permanência das empresas na COMPRORREDE. Isso corrobora com a revisão de literatura, visto que para Schmidt e Kochan (1977 apud CASTRO 2007) a orientação de uma determinada organização para estabelecer relacionamentos interorganizacionais pode mudar no decorrer do tempo, assim como os próprios relacionamentos estabelecidos.

(...) eu acredito que para ser associado tem que ter o espírito do cooperativismo não é. Então a gente tá [sic] ali na COMPRORREDE porque, quer compor o grupo, vai fortalecer todo mundo que também tá [sic] ali, e a marca COMPRORREDE né [sic] que é a extensão da nossa loja... E a gente pensa, pensa não, tem certeza que fica mais fácil assim né [sic] (EMPRESA 1).

(...) é, essa é a idéia básica do associativismo, é você fazer em prol do grupo, porque o grupo te fortalece, é lógico. Então essa é a idéia básica e nós temos que lutar por todos né [sic], um por todos e todos por um. Aquela velha história. Hoje tem muito amigo aqui perto, a gente faz troca de mercadoria... não é troca de mercadoria, é pegar emprestado, as vezes o seu óleo não chegou... “o fulano se tem aí? Manda pra mim, amanhã eu te devolvo.” (EMPRESA 3).

(...) entrei pensando nos benefícios próprios, mas agora penso mais no grupo. (...) e quando você entra numa cooperativa você acaba se soltando também. Quando o cara não entra ele não entra e não se solta [sic], mas quando o cara entra, por mais fechado que ele seja, por mais vontade que ele entra de ter benefício próprio [sic], ele chega lá, com a convivência querendo que todos tenham sucesso (EMPRESA 4).

A cooperação com interesse de alcançar objetivos próprios foi uma característica da formação dos relacionamentos, no entanto, com o desenvolvimento dos mesmos, a amizade, a troca de informações e a confiança entre as empresas e a COMPORREDE e entre as empresas associadas à COMPORREDE fizeram com que a reciprocidade e a cooperação entre organizações acontecessem com vista a alcançar objetivos comuns. A reciprocidade é de interesse das redes interorganizacionais, pois possibilita uma cooperação mais efetiva entre os membros da mesma.

### 5.3.1.5 A influência da reputação para a entrada na COMPORREDE

Quanto à reputação, assim como previsto por Gulati (1995) e Gulati e Gargiulo (1999), constatou-se a influência na definição de quem será ou não o parceiro da cooperação. Quando da entrada na COMPORREDE, a empresa 1 foi a única que levou em consideração a reputação tanto dos associados quanto da COMPORREDE:

Conhecia a COMPORREDE e os associados só de ouvir falar né [sic], porque eu tava num cantinho lá né [sic], isolado e eu não conhecia... Conhecia só de nome né [sic]... Antes de eu entrar, por exemplo: “há quem é o presidente? há é o Fulano, o outro diretor é o Ciclano, dono do supermercado tal.”, e a gente sabia que o pessoal ali era certo e também tava buscando alguma coisa melhor, alguma forma melhor de firmar no mercado [sic] (EMPRESA 1).

Algumas empresas usam o fator tempo para explicar a confiabilidade na COMPORREDE, e reconhecem que há um consenso mútuo no ambiente de que a COMPORREDE é confiável, e que não vai realizar ações oportunistas junto aos associados. Isso acontece porque no momento da entrada de algumas dessas empresas na COMPORREDE, a mesma já estava há pelo menos 20 anos no mercado e boa parte dos fornecedores, governo, clientes e outros atores do ambiente já haviam realizado transações com esta. Assim, a percepção da reputação da COMPORREDE por esses associados não se deu pelo depoimento

de um ou outro parceiro, mas pela informação que circulava livremente pelo ambiente por intermédio de diversos atores:

(...) pela experiência de mercado, a gente já sabia que a COMPRORREDE, ela era assim, a melhor, do Estado né [sic], na época era a maior. Então assim, a gente buscava também, (...) já que a gente ia se filiar, a gente queria uma coisa mais sólida também, e a COMPRORREDE passava essa imagem, passa essa imagem. (...) e do que eu conheço das outras redes, Redeoutra [nome fictício], que abre e depois não existe mais... (EMPRESA 2)

Eu não procurei outras, e nem aceitei o convite de outras que vieram aqui depois (...) por causa da credibilidade né [sic], na época a COMPRORREDE era quase que única né [sic], as outras apareceram depois, e por outro lado ela já tinha também um histórico, já tinha 20 anos. Então a COMPRORREDE já tava bem cristalizada, já tava bem fortalecida em relação às poucas outras (EMPRESA 4).

A gente escolheu a COMPRORREDE por ser uma rede antiga ta [sic]. A gente não escolheu a Redeoutra. Porque a COMPRORREDE é uma empresa muito antiga e se deu certo até hoje a probabilidade de dar certo é maior do que uma que está no mercado há poucos anos. Tanto é que a gente tinha também a Redeoutra que tava [sic] atrás da gente, e da COMPRORREDE, nós que fomos atrás (EMPRESA 5).

Isso corrobora com a revisão de literatura, visto que para Gulati e Gargiulo (1999) a reputação é um importante mecanismo para as organizações conhecerem a respeito da confiabilidade do futuro parceiro. Com idéias condizentes com as de Gulati e Gargiulo (1999), o trabalho de Alighieri e Zanquetto (2007) enfatiza que é importante compreender que a reputação é um aspecto que pode ser transferido pelos parceiros a outros possíveis parceiros e é responsável pelo desenvolvimento da credibilidade da parceria. Observa-se ainda, pela fala da empresa 1, que a reputação dos membros de uma organização, no caso a COMPRORREDE, pode transferir a reputação desta para um parceiro potencial. Ou seja, não é necessário que exista um relacionamento entre as partes para que se desenvolva credibilidade, a reputação das partes auxilia nesse desenvolvimento. No entanto a reputação pode ter efeito inverso, caso seja negativa, gerando descredibilidade em um parceiro potencial, como relatado pelas empresas acima ao citar a Redeoutra.

### **5.3.2 Fatores mantenedores dos relacionamentos internos à COMPRORREDE**

Quanto aos fatores intervenientes na manutenção e desenvolvimento dos relacionamentos internos da COMPRORREDE, os fatores evidenciadas na revisão

de literatura: confiança, reputação e troca de informações aparecem acompanhando a particularidade de cada caso. No entanto, algumas características comuns são identificadas. Cada um dos fatores é abaixo analisado.

### 5.3.2.1 Confiança

Quanto ao fator confiança, todas as empresas entrevistadas, com exceção da empresa 2, confia nas outras empresas com as quais mantém relações dentro da COMPORREDE. Ao tratar de confiança a empresa 2 faz menção às informações (isso mostra como a confiança e a troca de informações estão embricadas) que são trocadas com a COMPORREDE, e diz que a COMPORREDE não possui nenhuma informação que possa passar aos outros associados e lhes prejudicar:

(...) eles não têm informações assim que talvez possa nos prejudicar entendeu? Porque eles, o que que [sic] acontece, na COMPORREDE a gente compra, negocia com eles e paga né [sic]. A relação é esta aí, então eu não consigo assim, enxergar, pensar em alguma coisa assim que eles possam ter alguma informação e que possam prejudicar aqui (EMPRESA 2).

Ou seja, a relação que a empresa 2 tem na COMPORREDE é mais diretamente com os gestores da rede e através do sistema informatizado de compras, e poucas são as relações com outras empresas associadas. A empresa 2 acredita que as informações que a COMPORREDE possui a seu respeito, e possivelmente se ela passasse as mesmas para outros associados não a exporia ao risco, pois não existe uma vulnerabilidade que se possa explorar. E quando a vulnerabilidade é baixa, um menor grau de confiança é requerido (PARKE, 1998).

(...) só confiaria em trocar informações se eu conhecesse. Se eu tivesse uma relação com o associado eu confiaria nele, provavelmente. Ainda porque eu acredito que seria uma troca de informação mesmo. Na medida em que eu também passo informação pra ele, ele também passaria pra mim (EMPRESA 2).

A fala da empresa 2 corrobora com Ring e Van de Ven (1994), que apontam a confiança como sendo relacional. Para esses autores, confiança é a fé na integridade moral e na boa vontade dos outros, que são produzidas por meio da

interação interpessoal fundamentada em normas mútuas, sentimentos e amizade, quando lidando com a incerteza.

Para algumas empresas a confiança é fundamentada na ausência de oportunismo:

Confiar plenamente às vezes a gente não confia nem na gente plenamente né [sic]. Agora existe um respeito mutuo né [sic], e uma confiança até que não apareça algo que você tem que desconfiar de alguém, não tendo nada em contrário ta [sic] todo mundo confiando (EMPRESA 1).

(...) o pessoal lá tem um sistema de irmandade, ninguém nunca tentou prejudicar ninguém lá não. Lá funciona muito como uma família no dia de quarta feira, no que a pessoa puder te ajudar ela vai te ajudar. (...) e a gente troca muita informação, até mesmo de informações muito internas da loja, a gente confia. (...) então na COMPORREDE, até hoje ninguém teve esse problema de alguém querer ferrar alguém lá dentro não. Pelo contrario, a gente quer ajudar todo mundo (EMPRESA 5).

Essa fala vai ao encontro da revisão de literatura, que afirma que a confiança é a fé na integridade moral e na boa vontade dos outros (RING; VAN DE VEN, 1994) e na crença de que não haverá exploração das vulnerabilidades, visto que não se tem controle sobre as atitudes dos outros associados. Isso corrobora com Parke (1998), que ao analisar algumas definições de confiança, conclui que as mesmas possuem três pensamentos comuns: 1- Confiança envolve a incerteza inerente sobre o futuro; 2- Confiar implica vulnerabilidade, ou seja, o risco de perder algo de valor; e 3- A confiança é colocada em um outro cujo comportamento não está sob seu controle, de modo que cada parceiro exerce apenas influência parcial sobre os resultados da aliança. Em síntese, confia-se quando se expõe vulnerabilidades, mesmo não tendo controle sobre o comportamento da outra parte, seja em um momento presente ou em um momento futuro e incerto.

Outro ponto condizente com a revisão de literatura é quanto aos diferentes graus de confiança, o que corrobora com Parke (1998) que afirma que graus variados de confiança são necessários, e isso depende da incerteza, da vulnerabilidade e dos riscos:

O grau de confiança é maior ou menor de acordo com a negociação que você tem. Se você tem que fazer um tipo de negócio você vai [sic], ai surge né [sic], confio mais, confio menos ou confio médio... Mas não tem porque não confiar.(EMPRESA 1).

Algumas empresas ainda falam da confiança nos associados que estão mais próximos geograficamente ou que mantém relações de amizade:

(...) então quer dizer a gente confia sim, (...) mas os mais próximos são mais próximos né [sic] (EMPRESA 3).

(...) a gente confia em todo mundo da COMPORREDE, mas lógico que a confiança é maior e meus olhos se abrem mais para os mais próximos da gente né [sic] (EMPRESA 5).

Para essas empresas a confiança é maior nos associados com quem tem relações mais intensas e mais freqüentes. Essas observações corroboram com a revisão de literatura, visto que para Ring e Van de Ven (1994), a confiança é a fé na integridade moral e na boa vontade dos outros, que são produzidas por meio da interação interpessoal fundamentada em normas mútuas, sentimentos e amizade, quando lidando com a incerteza.

Outro ponto a ser observado nas relações internas dos associados é que além das trocas de informações, existem também trocas materiais, no entanto sem a transação de moeda ou formatação de um contrato. É o chamado empréstimo de mercadorias e empréstimo de depósito:

(...) tem o José do Carioca [nome fictício] que às vezes a gente até... [sic] Lá é uma parte assim, um local difícil de, de [sic] na época de chuva ele é de laranja da terra, então volta e meia ele liga, “Marcão [nome fictício] e ai... to precisando de bater [sic] uma mercadoria mas o carro não dá pra vim [sic] aqui... posso bater na sua loja ai?” “tranqüilo”. (...) as vezes você precisa também.. aparece uma venda eventual de produto e talvez você não tem aquele produto todo na loja,. Então: “Ó José to [sic] precisando ai de, de [sic], você me empresta tantos pacotes de arroz ai e tal”, então a gente tem né [sic], essa facilidade, por tá [sic] aqui proximo né [sic], a gente confia e isso ajuda muito né [sic], a gente faz muito isso (EMPRESA 1).

(...) as vezes o produto meu não chegou... Porque o caminhão quebrou, uma barreira caiu na estrada... Então pra mim [sic] não ir aqui num atacado próximo e pagar um preço bem maior, então eu pego 5 caixinhas emprestado, 7 caixinhas [pega emprestado com outra empresa associada que esteja próxima geograficamente], e depois, amanhã, quando chegar o caminhão eu devolvo lá pra ele, tudo isso assim, de forma simples e direta, sempre com base na confiança (EMPRESA 3).

Foi possível constatar que a base principal destas trocas, que são cotidianas e mútuas é a confiança, e que isso facilita e simplifica a forma como se dão essas transações, o que gera o benefício da redução dos custos das mesmas. Isso corrobora com Luhmann (1979 apud Cunha; Melo, 2004) que afirma que a confiança reduz a complexidade dos relacionamentos através das expectativas positivas frente aos comportamentos dos agentes envolvidos. Corrobora também com Barney e Hansen (1994), que classificam a confiança como fraca, semi-forte e forte. Sendo a confiança existente entre os associados próximos geograficamente a de tipo forte, visto que além de trocarem muitas informações internas, expondo suas

vulnerabilidades, fazem empréstimos de mercadorias, ou emprestam o seu depósito sem qualquer tipo de contrato, apenas com base na confiança.

### 5.3.2.2 Reputação

Quanto à reputação, ela é um dos fatores que instigam os relacionamentos entre as empresas associadas à COMPORREDE. Para as empresas 1, 3, 4 e 5 a confiança dos parceiros, mesmo dos que eles não têm relação direta, é garantida pelo rigor na seleção dos associados. Isso está de acordo com Mcknight, Cummings e Chervany (1998), que afirmam que aqueles com boa reputação são categorizados como indivíduos confiáveis:

Se a empresa tá [sic] associada né [sic], mesmo a gente não tendo relação com ela (...), já inspira mais confiança. Porque antes da pessoa entrar na COMPORREDE é feito todo um procedimento né [sic]. Tem a comissão que visita, tem a comissão que faz as pesquisas cadastrais né [sic]. E a avaliação, a decisão para essa pessoa entrar ela é em assembléia. E quando acontece assembléia com essa prioridade é falado sobre a pessoa, e se alguém tem alguma coisa contra, é igual casamento né [sic], fale agora ou cálice para sempre. E a pessoa vai sendo avaliada (...), então as coisas ficam bem transparentes né [sic] (EMPRESA 1).

(...) é, a gente num tem relação com todos né [sic], nem todos vêm nas reuniões e são próximos, mas a gente acredita que todos tão ai pra ajudar né [sic] (...). Depois que o cara pede pra entrar, acontece muita coisa até ele entrar, vai uma comissão visitar o cara, e se investiga tudo sobre a vida do cara. E então, ele só entra depois que a assembléia aprovar. E a gente e ele ainda faz um teste de 3 meses pra ver como é que é né [sic]. Então quer dizer, o cara que ta [sic] aí, ele quer ajudar (EMPRESA 3).

A gente confia em todos, mesmo os que a gente não se relaciona diretamente né [sic]. (...) na COMPORREDE só entra cara com 2 anos, o cara quando tem 2 anos num lugar, já dá uma filtrada grande... O risco é muito pouco, e ai a pessoa quando quer fazer coisa errada num monta um supermercado, nem uma mercearia, vai vender droga, fazer outro tipo de coisa, monta uma boate, monta um cassino (EMPRESA 4).

É, tem muitos que a gente não vê (...), tem aqueles lá da Bahia, de longe, que a gente só vê nos eventos, mas se precisar fazer negócios com eles, a gente já tem mais segurança por eles estar na COMPORREDE né [sic] (EMPRESA 5).

Assim, para as empresas acima a reputação positiva das outras empresas associadas à COMPORREDE está baseada na crença de que os procedimentos realizados pela própria COMPORREDE para filtrar quem entra e permanece na

mesma são confiáveis. O que corrobora com a Alighieri e Zanquetto (2007), que afirma que a reputação é o reconhecimento pelo parceiro potencial do comportamento de um terceiro.

Para Castells (2001), as relações entre as organizações que compõem uma rede são mais intensas e freqüentes do que as relações destas com organizações que não pertencem àquela rede. Assim, entende-se que a formação, a intensidade e a freqüência dessas relações dentro de uma rede já estabelecida é influenciada pela reputação percebida mutuamente pelos parceiros.

Diferente das demais empresas entrevistadas, a empresa 2 afirma não ser suficiente para inspirar confiança o fato da organização estar associada à COMPORREDE:

(...) é ai não, não. Até porque a cultura alemã, não sei se é cultural também, mas eu acho que é (...), no negócio as pessoas (...) já ficam um pouco retraídas né [sic], e nós que somos da cultura "X" ficamos um pouco mais desconfiados ainda do que... né [sic] (EMPRESA 2).

A empresa 2 não confia nos outros associados apenas por eles estarem na COMPORREDE, e reforça que a confiabilidade vai depender do conhecimento e das relações com a empresa associada. Assim, para a empresa 2 a reputação não é um conceito relevante, e não é um fator que estimula relações mais abertas entre ela e as demais empresas associadas. Isso possivelmente acontece devido às características específicas que o associado 2 possui, se comparado aos outros associados entrevistados, como interesses exclusivos na redução de preços junto a fornecedores, a preocupação com o impacto de sua associação à COMPORREDE na sua imagem e a não abertura para relações ou troca de informações.

A presente pesquisa corrobora com os estudos de Ring e Van de Ven (1994), Cunha e Melo (2006) e Alighieri e Zanquetto (2007), que apontam a reputação como tendo o papel de fomentar as relações e propiciar a criação de confiança, que é relacional, ou seja, é criada a partir de relações efetivas entre os parceiros.

### 5.3.2.3 Troca de informações

As redes podem facilitar o acesso e a troca de informações entre as empresas que as compõem. Ao se tratar de redes horizontais, a troca de informações é importante, pois as relações são construídas principalmente em matéria de informação e intercâmbios sociais (BENGTSSON; KOCK, 1999). A importância desse fator foi evidente nas falas dos entrevistados.

A empresa 1, mesmo estando distante da sede da COMPRORREDE costuma ir em quase todas as reuniões semanais em busca de troca de informações, que se dá com todos os associados que estão presentes nas reuniões e também fora da COMPRORREDE. Esse entrosamento com outras empresas, apesar da empresa 1 estar distante, provavelmente se deve ao tempo que a mesma está associada à COMPRORREDE.

(...) não tem assim um mais né [sic], um mais próximo né [sic], é de acordo com o que acontece a gente troca informações e se aproxima de todos os associados né [sic] (EMPRESA 1).

A empresa 2 não tem a mesma preocupação com a troca de informações. E quando essa troca acontece é nas reuniões da COMPRORREDE. No entanto, é prejudicada pelo envio do gerente de compras às reuniões.

Troca de informações com associados, muito pouco (...), não, não, não... Acho que é por causa da localização, acho que é isso, não é porque a gente não queira não, mas realmente não fluiu, não aconteceu, entendeu? Ta lá em Santa Cecília [nome fictício], ta lá em Santa Marta [nome fictício], então... (EMPRESA 2)

O gerente de compras da empresa 2, que participa das reuniões semanais na COMPRORREDE representando a mesma, afirma que a troca de informações dele com os associados é quase nula, possivelmente pelo motivo de ele ser um comprador e não um associado:

(...) em dia de reuniões são muito poucos os compradores que vão. Na verdade são mais os associados mesmo, os proprietários né [sic], e tem uma reunião por mês em que há a participação maior dos compradores né [sic]. Mas fora disso é mais o associado, então o que eu percebo de vez em quando (...) é que uns preferem não fazer muito entrosamento por eu ser um funcionário. (...) eu percebo isso, mas a gente não sabe né [sic], isso é uma percepção minha, a gente pensa assim (GERENTE DE COMPRAS DA EMPRESA 2).

A relação do gerente de compras da empresa 2 com os demais associados não se realiza em todo o seu potencial, possivelmente isso ocorre pelos motivos apontados pelo próprio, ou talvez por uma barreira de relacionamento de cunho pessoal.

A atitude do associado 2 de enviar o seu gerente de compras ao invés de ir pessoalmente às reuniões pode ser explicada pelo interesse estritamente econômico que tem em estar associado a COMPORREDE. Isso fica ainda mais visível quando afirma participar das reuniões com interesses específicos de aproveitar oportunidades de compras:

(...) é importante porque é justamente no dia em que eles [a COMPORREDE] (...) lançam alguns produtos novos, eles apresentam não só produtos, como serviços de algum, de outros fornecedores né [sic]. (...) e às vezes surge um lote de algum produto: “olha, tá [sic] vindo tantas toneladas de coxa e sobre coxa de franco, tá [sic] tanto, quem quer? ”, então, quem tá [sic] ali... Porque às vezes é um preço atrativo, e eles dividem entre eles mesmos (quem estiver na COMPORREDE naquele dia) e não chega nem a lançar no sistema, a gente não fica nem sabendo que teve a promoção (EMPRESA 2).

O associado dois continua sua fala pontuando que ficou algum tempo sem ao menos participar das reuniões, e realizava apenas compras, através do sistema informatizado, o que ratifica ainda mais o seu interesse focado na redução de custos com os fornecedores:

E porque teve um período que a gente quase não ia. E assim, só mesmo participava virtualmente né [sic], comprava pelo sistema, participava do controle [*Ranking* de compras da rede] que eles têm, mas perdia essas oportunidades de negócio (EMPRESA 2).

Esse interesse é resultado das características específicas desse associado, que possui estabilidade e legitimidade no seu ambiente. No entanto, mesmo sendo poucas as relações e trocas de informação entre o gerente da empresa 2 e os demais associados, elas existem:

(...) tem aqueles que são mais abertos. Mesmo por ser assim, um pouco fechada a questão de proximidade né [sic], de entrosar às vezes com as pessoas né [sic], (...) tem aqueles que a gente vê assim que tão mais fáceis né [sic], eles conversam mais com a gente. (...) tem o Carlos de Borborema [nome fictício], aquele outro, o Tuca de São Marcos [nome fictício], conversam demais com a gente. Já tem uns que são muito fechadinhos... O Serafim [nome fictício] é muito fechado (GERENTE DE COMPRAS DA EMPRESA 2).

Esse associado, contrariando o previsto na revisão de literatura, de que por estar em uma rede, a troca de informações e as relações são mais frequentes (CASTELLS, 2001; BALESTRIN, 2005), realiza raras trocas de informações no nível profissional, e as poucas relações e trocas de informação que realiza na rede em sua maioria são

peçoais. Isso possivelmente pode ser explicado pelo fator motivador da entrada e permanência deste associado na rede: a eficiência.

As demais empresas acreditam que as informações são muito importantes e as trocam constantemente.

(...) é, as vezes você depende de informações, informação é tudo né [sic], tem muita gente que vai na COMPORREDE, as vezes na reunião e não é nem pra comprar, é pra ouvir um colega falar, ouvir fazer um comentário né [sic], alguém que sabe alguma coisa da vigilância sanitária, da fiscalização, do concorrente que vai abrir um loja, então, informação é tudo e lá na COMPORREDE a gente troca muita informação. (...) se a gente ta na COMPORREDE reunido, eu acredito que quem vem de longe é mais para trocar informação. Porque preço, pedido, isso ai ele vê no computador, eu não vou deixar a minha loja para comprar nada, mas a informação, ela é o ouro né [sic], a verdade é essa (EMPRESA 3).

(...) nós somos hoje próximos de 100 associados e são 100 pessoas antenadas né [sic], (...) e tem, as vezes têm uma informação privilegiada e pode compartilhar com a gente né [sic]. Então quer dizer, um fala uma coisa e o outro complementa, então isso ai cara é fundamental (EMPRESA 3).

As informações são importantes demais pra gente, e a gente procura ser sempre aberto pra ouvir e pra falar né [sic] (EMPRESA 4).

As reuniões semanais são um dos pontos de troca de informações, nessas reuniões as trocas acontecem com os que estão presentes, que são em média 60% dos associados. No entanto não é apenas nas reuniões que se dão as trocas de informações, mas também fora delas. Constatou-se ainda que essas trocas são mais constantes e mais intensas com alguns poucos associados específicos, em geral os que estão geograficamente mais próximos e/ou que compartilham amizade e relações pessoais:

(...) nem todos vão na COMPORREDE direto, então os que tem participado toda quarta feira, acho que não chega nem a metade, que realmente vão mesmo né [sic], então a gente, tem essas pessoas que vão e a gente tem muito contato, a gente conversa bastante, agora proximidade mesmo só os que tã em Cariacica né [sic], Viana, Vila Velha e não são muitos [sic], e em Vitoria até que tem menos ainda, e em Cariacica tem uns 3, Viana tenho 1, que tem duas lojas né [sic], Vila Velha tem mais uns 3, é por aí né [sic] (...), esses a gente é maior chegado, por essa proximidade de distância, ai conversa mais, troca mais informação do negócio né [sic]. (...) esses é o que eu tenho uma proximidade maior mesmo por questão física, de distância e por amizade também, por afinidade, a gente ta sempre trocando idéias sobre o dia a dia né [sic], sobre o funcionamento das lojas né [sic] (EMPRESA 3).

Trocamos informações fora das reuniões também, sempre. Agora mesmo eu estava falando com um aqui no MSN, a gente ta [sic] sempre em contato pra saber das novidades (EMPRESA 3).

Tenho uma relação muito forte com o meu vizinho aqui, meu vizinho, meu concorrente: O Trivellas [nome fictício]. Ele é associado mas a gente tem uma relação forte, troca muita informação, nas reuniões e fora. (...) mas o Trivellas, é assim, é pela, pela proximidade, mas nas reuniões lá em questão de informação, em questão de troca de informação é todo mundo

né [sic], por ser uma cooperativa né [sic], então, as pessoas né [sic], são sempre assim (EMPRESA 4).

Nós trocamos muitas informações na COMPORREDE, principalmente com os mais próximos, que nós temos mais amizade. Nós somos amigos do Casé [nome fictício] que é de Domingos, do Cleide, amigos assim, amigos mesmo, de viajar e de final de semana. O resto tudo colega, todo mundo se conhece na COMPORREDE, mas os amigos nossos são: Casé, Fabiano, e o Cleide [nomes fictícios], com esses a gente troca mais informações de lojas, dentro e fora da COMPORREDE também (EMPRESA 5).

Assim, a COMPORREDE facilita a troca de informações entre diversas empresas associadas, mas grande parte das informações são trocadas sem a COMPORREDE desempenhar qualquer papel nesse processo, simplesmente troca-se informações de maneira informal, isso corrobora com Rachid (2004) que destaca que muitas trocas ocorrem através de relações informais.

É preciso observar que alguns associados já realizavam trocas de informações entre si antes da entrada na COMPORREDE.:

Se eu não estivesse lá na COMPORREDE talvez não teria tanta troca de informação, mas troca de informação a gente sempre teve. Além dos vários amigos desse ramo que temos, ainda tem o Calvi, que agora é o presidente da ACAPS, ele também é nosso amigo particular. Então a gente sempre teve informação, de tudo que a gente quis saber a gente sempre teve. (EMPRESA 5).

Assim, com base nas falas a respeito da troca de informações das empresas associadas, que apontam para uma intensidade e frequência direcionada para um grupo reduzido de empresas, e com a constatação da realização de trocas materiais de maneira simplificada entre esses mesmos grupos, tendo como base a confiança, pode-se inferir que possivelmente existam ou surgirão redes informais dentro da rede formal estabelecida (COMPORREDE), isso corrobora com a literatura, visto que “[...] as redes não emergem automaticamente por pressões, mas são socialmente construídas” (LANIADO E BAIARDI, 2003, p. 63).

Tomando-se os três aspectos da comunicação interorganizacional propostos por Mohr e Speckman (1994): a qualidade da comunicação, o nível da troca de informação e a participação, observa-se que a qualidade da comunicação, que está relacionada à relevância e credibilidade da informação é um fator relevante na comunicação entre as empresas estudadas, visto que as informações trocadas são relevantes (para o funcionamento operacional) e a credibilidade nas mesmas é facilitada pela confiança e pela reputação dos associados. Quanto ao nível do

intercâmbio de informação, que se refere ao conteúdo da informação (operacional ou estratégica), constatou-se que o conteúdo é apenas operacional:

(...), a gente fala muito do funcionamento das lojas, do açougue, de funcionários, a gente se ajuda muito (EMPRESA 1).

(...) esse é o que eu tenho uma proximidade maior mesmo por questão física, de distancia e por amizade também, por afinidade, a gente ta sempre trocando idéias sobre o dia a dia né [sic], sobre o funcionamento das lojas né [sic] (EMPRESA 3).

(...) no dia de quarta feira, no que a pessoa puder te ajudar ela vai te ajudar. Se funcionou o esquema de embalagem numa loja, aconteceu um negócio de uma caixa de embalagem lá no Anderson [nome fictício] que ele levou pra reunião: “olha aqui, eu trouxe pra vocês verem e funcionou na minha loja pra economizar sacola”. (...) troca informações de funcionários, de cursos de funcionários: “olha, eu to tendo problema com esses funcionários que não aprendem a fazer isso”, ou então: “há, o meu açougueiro não faz isso, o que que [sic] você fez pro seu açougueiro usar equipamento de segurança?, o que que [sic] você fez pra melhorar os cortes do seu açougueiro?” (EMPRESA 5).

(...) a minha loja foi a primeira a vir a fiscalização pra fazer alvará sanitário, tanto que eu fui a primeira a ter alvará sanitário. Então eu cumpri todas as exigências e passei pra todo mundo isso. Vieram na minha loja e pediram isso, isso e isso [sic], já vai logo fazendo vocês [sic] que vai facilitar a vida de vocês [sic] (EMPRESA 5).

“há pô [sic], eu comprei um trosso assim assado” [sic], “há fiz uma dedetização na minha loja, e o cara é bom pra caramba” [sic] há, igual o ultimo que apareceu lá eu fiz na minha loja, o cara pintou o telhado dele e ficou uma maravilha, porque reflete o calor, poxa , um papo gostoso, se deu certo na sua loja né [sic], cê [sic] vai passando.. cê [sic] faz um negócio desse cara, você se sente bem ajudando o seu próximo (EMPRESA 4).

O “se sentir bem ajudando o próximo” corrobora com a literatura, visto que para Tomaél (2005) no ambiente das redes, o compartilhamento de informação entre as pessoas é constante, já que as pessoas freqüentemente gostam de compartilhar o que sabem. A fala da empresa 4 corrobora ainda com Sahay (2003), que afirma que a troca de informações fortalece a confiança e a parceria, assim como proporciona a obtenção de benefícios tangíveis. Esses benefícios podem ser mútuos, sendo que para Tomaél (2005) a disposição em compartilhar e o compartilhamento de informação, de fato, entre os atores de uma rede, asseguram ganhos, isto porque cada participante melhora, valendo-se das informações a que passa a ter acesso, as quais poderão reduzir as incertezas e promover o crescimento mútuo.

Quanto à participação, que está associada ao engajamento no planejamento e estabelecimento de metas de forma coletiva, não foi constatado esse engajamento por parte das empresas estudadas. No entanto, talvez esse engajamento ocorra entre as empresas associadas e a COMPORREDE.

Ao contrastar a importância do benefício da troca de informações com a importância do benefício da redução de preço nas compras, a pesquisa mostrou que as empresas possuem visões diferentes:

O mais importante é a redução do preço com as compras, com certeza, porque por informações ninguém estaria lá não. Por informações você paga R\$ 500,00 de consultoria, ou de assessoria contábil por mês, vai na ACAPS, conversa com colegas e aí tem as informações (EMPRESA 5).

As compras e as trocas de informações são duas coisas muito importantes... A informação né [sic], porque se eu tenho a informação de que você tá comprando mais barato do que eu, é melhor do que eu achar que o preço que eu tô comprando é melhor do que o seu... Acho que a informação é melhor, mas os dois tãõ pau a pau né [sic], eu tenho que comprar bem, eu tenho que ter informação também que você comprou melhor né [sic], e essa informação, às vezes alguém tem, que tem uma nota de outro, concorrente... O caminhão chega, o cara viu a nota, então tem que ter essas informações também (EMPRESA 3).

(...) a compra é um atrativo muito grande, mas o mais importante da COMPORREDE são as informações (...) (EMPRESA 4).

Algumas empresas afirmam que as compras são mais importantes do que as informações, isso já era esperado, visto que um dos objetivos da COMPORREDE é a compra com menores preços junto aos fornecedores. Quanto ao interesse pelas informações, também se esperava esse destaque por parte dos associados, visto que para a literatura um dos principais benefícios da entrada de uma empresa em uma rede é a possibilidade de ter acesso a informações (AMATO NETO, 2000; BALESTRIN; VARGAS, 2002; CASTELLS, 2001). Essa percepção diferente sobre a importância das informações e das compras possivelmente é explicada pelas características internas de cada uma das empresas.

## 6 CONCLUSÃO

Tendo como objetivo analisar os fatores motivadores da entrada, a reputação e os fatores mantenedores dos relacionamentos internos de alguns associados de uma rede de supermercadistas do Estado do Espírito Santo, busca-se no presente capítulo as conclusões a respeito destes fatores.

A pesquisa empírica apontou que possivelmente no decorrer dos relacionamentos, as empresas que procuram uma rede para se associar agem de forma diferente das empresas associadas que foram procurados por esta: as primeiras mantêm relações mais dedicadas e fortes com a rede, enquanto as segundas mantêm relações com menor dedicação e menos intensidade. Talvez isso ocorra porque as empresas que procuram uma rede para se associar tenham expectativas de ganhos superiores às que são procuradas pelas redes.

Observou-se que os fatores contingenciais propostos por Oliver (1990) e Balestrin (2005) não agem todos simultaneamente e raramente agem de forma isolada. O aparecimento destes nos casos analisados foram influenciados pelas características internas das organizações e pelo ambiente externo. Os fatores contingenciais que apareceram como motivadores da entrada dos associados na COMPORREDE foram: a eficiência, a estabilidade e a legitimidade. Esta última de forma menos intensa. Assim, a motivação para a entrada na rede está ligada à uma visão de cunho mais econômico (fator eficiência e estabilidade) do que social (legitimidade).

Observando também como os fatores contingenciais se comportam no tempo, ou seja, como esses mesmos fatores motivam as empresas a permanecerem associadas à COMPORREDE, notou-se que eles são dinâmicos e se modificam com o tempo de relacionamento, com a mudança das características da organização e das organizações envolvidas, ou do meio em que estão inseridas. Identificou-se os fatores: eficiência, estabilidade, legitimidade e reciprocidade como motivadores das organizações em permanecerem na COMPORREDE. O fator reciprocidade aparece como motivador apenas no desenrolar dos relacionamentos, isso possivelmente porque no momento da entrada buscava-se exclusivamente o alcance

de objetivos e metas individuais, porém após criarem-se relações de confiança e troca de informações entre os associados, a intenção de ganhos mútuos surgiu.

Nota-se ainda que a predominância dos fatores econômicos como motivadores da entrada (eficiência e estabilidade), com o passar do tempo dão lugar a fatores de cunho social (legitimidade e reciprocidade), possivelmente devido à uma dinâmica social própria da rede.

Cabe ressaltar que os fatores contingenciais de necessidade, assimetria, e flexibilidade não apareceram. Pode-se inferir que o fator necessidade não aparece porque a COMPORREDE não tem como característica ser uma associação para atender a qualquer demanda legal ou de legislação, assim, é compreensível que esse fator não tenha sido identificado.

Acredita-se que a assimetria não aparecerá como fator motivador nas redes horizontais de compras, visto que elas não têm como característica o exercício de poder entre os membros de uma mesma rede.

Acredita-se ainda que a flexibilidade não foi destacada porque dentro das características da associação, os supermercados não têm ganhos com a capacidade de adaptação ao meio. Entretanto, acredita-se que caso apareça essa característica em outra associação similar, em sua finalidade, ela será negativa. Ou seja, o que se espera é que a participação em redes com as mesmas características dessa possa restringir a capacidade de adaptação ao meio devido a algumas regras dos padrões de compra tanto no volume quanto na variedade de fornecedores, assim como a exigência de padronização de fachadas e *layout*, que não leva em consideração as características específicas dos ambientes onde estão inseridas essas organizações.

Com relação à assimetria, que é caracterizada pelo potencial exercício de poder de uma determinada organização sobre as outras ou sobre seus recursos, não se acredita que as empresas associadas pretendam exercer qualquer tipo de poder sobre as outras associadas ou sobre seus recursos uma vez que a COMPORREDE tem como objetivo principal as compras em conjunto, não sendo assim, passível o uso do poder de um associado sobre o outro.

A reputação, assim como descrito na literatura tem um importante papel antes e durante os relacionamentos. Antes do início dos relacionamentos, ela age direcionando ou restringindo a cooperação para uma determinada organização ou grupo de organizações. Durante os relacionamentos ela tem papel de fomentar a colaboração, a troca de informações e a confiança entre as organizações de uma rede.

Quanto à confiança, que pode surgir de um relacionamento iniciado por causa da reputação de um parceiro, assim como na literatura, a pesquisa reafirma a importância da mesma nos relacionamentos interorganizacionais, apontando também a existência de graus variados de confiança, sendo que o grau de confiança é maior nos associados que mantêm relações mais constantes e intensas (seja por causa da amizade, ou pela proximidade geográfica). No entanto, é preciso considerar que o aumento do grau de confiança não depende apenas dos relacionamentos se desenvolverem no tempo, mas também de uma série de outros fatores, como a ausência de oportunismo, a percepção do comprometimento de uma organização com objetivos mútuos, dentre outros.

Quanto às trocas de informações, que acontecem dentro e fora da COMPORREDE e são mais frequentes e intensas entre associados com proximidade geográfica e/ou relações de amizade, possivelmente existem redes informais de organizações dentro da rede formal, que é a COMPORREDE. Essas redes se complementam na medida em que as primeiras provém mais proximidade e ajuda mútua no dia-a-dia das organizações e a segunda provém um benefício de redução de preços junto a fornecedores, pelo volume de compras realizadas. É preciso apontar ainda que o conteúdo das informações em geral diz respeito aos aspectos operacionais e rotineiros e não aos aspectos estratégicos (relevantes para o crescimento dos negócios). Assim, caso houvesse trocas de conteúdos estratégicos, possivelmente os ganhos mútuos seriam maiores para as organizações.

## 7 REFERENCIAS

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. **40 anos de supermercados no Brasil**. São Paulo, 1993.

ALIGHIERI, J. S.; ZANQUETTO FILHO, H. Relacionamentos Interorganizacionais: uma Análise dos Aspectos Intervenientes da Cadeia de Serviços do Setor de Comércio Exterior de Vitória (ES). In XXXI Encontro da ANPAD - EnANPAD, 2007. **ANAIS DO XXXI Encontro da ANPAD - EnANPAD**. v. 1. p. 1-16, 2007.

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

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, Recife, PE. **Anais do EnEO**, 2002..

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, Edição Especial, p. 203-227, 2004.

\_\_\_\_\_. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. 2005. 214f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

\_\_\_\_\_.; VERSCHOORE, J. R.; REYES, Edgar. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. In: EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais, 2008, Belo Horizonte. **Anais do EnEO**, 2008.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, nº 3, maio/junho 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a Source of Competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 175-190, 1994.

BENGTSSON, Maria e KOCK, Sören. Cooperation and competition in relationships between competitors in business Networks. **The journal of Business & Industrial Marketing**. V. 14, n.3, 1999, p. 178-194

CASTELLS, M. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. Volume I – A Sociedade em Rede**. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CASTRO, M. de. **Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo na associação dos comerciantes de materiais de construção da região de Guarapuava-PR**. 2007. 171f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

CHIUSOLI, C. L.; PACANHAN, M. N.; STAHL, L. M. Mudança Organizacional no Varejo: Um Estudo Comparado de Dois Setores a Partir da Formação de Redes Associativas. In: **VII SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP**. São Paulo, 2005.

CUNHA, C.R; MELO.; Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais no campo da biotecnologia. **RAE Eletrônica**, v. 5, n.2, Art 18, 2006.

FRANCO, M. J. B.; Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, 149-176, jul/set 2007.

GRANDORI, A. e SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**. V. 16/2, p. 183-214, 1995.

GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ann Harbor, v. 40, p. 619-652. 1995

\_\_\_\_\_; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, Chicago, Illinois, v. 104, n. 5, p. 1439-1493. mar. 1999.

LANIADO, R. N.; BAIARDI, A. A construção das redes na formação da cooperação empresarial: um estudo de caso. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 10, n. 27, p. 61-74, maio/ago. 2003.

LEAL, S. S. A. A. **influência de fatores ambientais e organizacionais sobre os condicionantes do relacionamento interorganizacional**. 2005. 144f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

LEÃO, D. A. F. S. **Coopetição: Tipologia e Impactos no desempenho das empresas da indústria de cachaça de alambique do Estado de Minas Gerais**. 2004. 146f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M.E. D. A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARTINS, D.A. Contingências Para Relações Inter-Organizacionais: De Oliver (1990) À Uma Ferramenta Prática De Medição Dos Benefícios Associados Aos Arranjos Colaborativos. In XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – **ENEGEP**, 2008.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.

McKNIGHT, D. H.; CUMMINGS, L. L.; CHERVANY, N. L. Initial trust formation in new organizational relationships. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 473-490, Jul. 1998.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Ed.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, p. 1-22. 1992.

OLIVER, C. Determinations of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PARKHE, A. Building Trust in International Alliances. **Journal of World Business**, v. 33, n. 4, p. 417-437, 1998.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz. **Estruturação de relacionamentos horizontais em redes** 2005. 218f. Tese (Doutorado em Administração). – Programa de Pós-graduação em administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

\_\_\_\_\_; PEDROZO, Eugênio Ávila. Contribuições à consolidação da teoria estratégica interorganizacional: uma análise dos relacionamentos horizontais. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Vol. 9, n. 4, out - dez, 2005.

\_\_\_\_\_; VISENTINI, Monize S., VENTURINI, Jonas C. Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Rede. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador, **ANAIS ...**, Rio de Janeiro, ANPAD, 2006, 16p., CD.

POUSA, Rogério ; SCARPIM, Eldir Paulo ; FARAH, Osvaldo Elias ; Correa, D. A. ; GIULIANI, Antonio Carlos . Os Ciclos de Vida das Centrais de Negócios: um estudo no setor supermercadista no Estado de São Paulo. In: **XIII SIMPEP**, 2006, Bauru/SP. Simposio de Engenharia e Produção, 2006.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

PUFFAL, D. P.; TONDOLO, V. A. G. A Evolução do Campo de Estudo de Redes de Inter-Organizacionais: Uma Análise de Publicações Internacionais das Relações entre Empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2008. MG. **ANAIS DO ENEO**, 2008

RACHID, Alessandra. Redes organizacionais: um estudo de caso no setor de autopeças. In: BIANCO. M. F; JUNQUILHO, G. S; WAIANDT, C. **Tecnologias de gestão**: por uma abordagem multidisciplinar. Vitória: Florecultura, 2004. p. 89-100

RANKING Abras: o autosserviço mostra sua força. **Revista Super Hiper**. São Paulo, Ano 35, n.396, abril, 2009.

RING, P. S.; VAN de VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, vol. 13, n.17, p. 483-498, out. 1992.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. **The Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

SAHAY, B. S. Understanding trust in supply chain relationships. **Industrial Management & Data Systems**, v. 103, n. 8, p. 553-563, 2003.

SESSO FILHO, U.A. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990**. 2003. 195 f. Tese (Doutorado em Ciências). Economia Aplicada. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo. Piracicaba, 2003.

TOMAÉL, M. I. Redes de conhecimento. **DataGramZero**: revista de ciência da informação, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, abr. 2008.

VAN DE VEN, A. H. On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. **Academy of Management Review**, n. 1, p. 24-36, 1976.

WEGNER, D. **Redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul**: um estudo dos fatores influentes na formação e desenvolvimento. (Dissertação de Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

YEMAL, José Alberto. Centrais de negócios: como enfrentar as redes internacionais de supermercados. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 53-71, jan./jun. 2008.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA – ETAPA 2

- 1 – Qual o nome da sua empresa?
- 2 – A quanto tempo está no mercado?
- 3 – Quantos funcionários têm a sua empresa?
- 4 – A Quanto anos entrou na COMPRORREDE?
- 5 - Você procurou a COMPRORREDE para associar a sua empresa ou foi a COMPRORREDE quem o procurou?
- 6 – como foi o processo de associação da sua empresa, o que você buscava com essa associação?
- 7 – Na época em que procurou ou aceitou o convite da COMPRORREDE, você buscava com a associação de sua empresa à COMPRORREDE cumprir alguma norma governamental? e hoje?
- 8 – Nesta mesma época, você buscava com a associação de sua empresa à COMPRORREDE o aumento do poder frente a mesma ou a algum dos seus associados? E hoje?
- 9 – Nesta mesma época, você buscava com a associação de sua empresa à COMPRORREDE algum benefício operacional ou financeiro? E hoje?
- 10 - Nesta mesma época, você buscava com a associação de sua empresa à COMPRORREDE alcançar interesses próprios ou agia pensando também nos interesses de outros associados? E hoje?
- 11 - Nesta mesma época, você buscava com a associação de sua empresa à COMPRORREDE uma maior estabilidade e sobrevivência no mercado? E hoje?
- 12 – Nesta mesma época, você buscava com a associação de sua empresa à COMPRORREDE torná-la mais bem vista no seu ambiente de atuação? E hoje?

13 – Nesta mesma época, você buscava com a associação de sua empresa à COMPRORREDE maior capacidade de adaptação da mesma às mudanças que acontecem no seu ambiente (mudanças legais, tecnológicas, exigências de clientes e outras)? E hoje?

14 – Porque você buscou, ou aceitou o convite especificamente da COMPRORREDE para se associar? Na época você considerou a possibilidade de se associar sua empresa à outra rede?

15 – Você tem relação direta com muitos associados da COMPRORREDE? Dentre esses associados existe algum que você tenha relações mais frequentes e mais intensas?

16 – Nas relações diretas que você tem com os outros associados troca-se muitas informações? Com que frequência? troca-se outras coisas além de informação com esses associados?

17 – Qual a importância das informações trocadas com associados para a sua empresa atualmente? E quais informações costuma trocar com os associados?

18 – Você confia ou não nos associados com quem tem relação direta na COMPRORREDE?

19 – Qual a importância da confiança nesses associados?

20 – Você confiaria em realizar qualquer tipo de transação com qualquer associado da COMPRORREDE, inclusive os que você nunca teve relações diretas?

21 - Para a sua loja, hoje o maior benefício de estar associado à COMPRORREDE é a troca de informações ou a realização de compras com melhores preços junto a fornecedores?