

FILIPE TOSCANO DE BRITO SIMÕES CORRÊA

CONFIANÇA E RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS EM REDES

LOCAIS:

um estudo multicaso da formação da confiança interorganizacional e de suas implicações nas relações de cooperação de uma rede horizontal supermercadista da Região de Londrina e de um APL confeccionista do município de Goioerê

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.
Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

CURITIBA

2005

CURTIBA 2005	<p>CONFIANÇA E RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS EM REDES LOCAIS: um estudo multicaso da formação da confiança interorganizacional e de suas implicações nas relações de cooperação de uma rede horizontal supermercadista da Região de Londrina e de um APL confeccionista do município de Goioerê</p>	FILIPE TOSCANO DE BRITO SIMÕES CORRÊA
-----------------	--	---

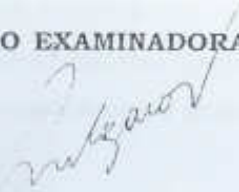
**“CONFIANÇA E RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS EM REDES
LOCAIS: UM ESTUDO MULTICASO DA FORMAÇÃO DA CONFIANÇA
INTEORGANIZACIONAL E DE SUAS IMPLICAÇÕES NAS RELAÇÕES
DE COOPERAÇÃO DE UMA REDE HORIZONTAL
SUPERMERCADISTA DA REGIÃO DE LONDRINA E DE UM APL
CONFECCIONISTA DO MUNICÍPIO DE GOIOÊRE”**

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.



**PROF. DR. SERGIO BULGACOV
COORDENADOR DO MESTRADO**

APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS
PROFESSORES:



**PROF. DR. SERGIO BULGACOV
PRESIDENTE**



**PROF.ª. DR.ª. MYRLE GODOY MARTINS ZANATTA
MEMBRO**



**PROF.ª. DR.ª. RIVANDA MEIRA TEIXEIRA
MEMBRO**

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

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

CONFIANÇA E RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS EM REDES

LOCAIS:

um estudo multicaso da formação da confiança interorganizacional e de suas implicações nas relações de cooperação de uma rede horizontal supermercadista da Região de Londrina e de um APL confeccionista do município de Goioerê

FILIPPE TOSCANO DE BRITO SIMÕES CORRÊA

CURITIBA

2005

FILIPE TOSCANO DE BRITO SIMÕES CORRÊA

CONFIANÇA E RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS EM REDES

LOCAIS:

um estudo multicaso da formação da confiança interorganizacional e de suas implicações nas relações de cooperação de uma rede horizontal supermercadista da Região de Londrina e de um APL confeccionista do município de Goioerê

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.
Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

CURITIBA

2005

"A sabedoria não nos é dada; é preciso descobri-la por nós mesmos depois de uma viagem de que ninguém nos pode poupar ou fazer por nós".

(Marcel Proust)

"I am, i am my self, i am not myself, but I'm not dead and I'm not for sale".

(trecho da música trippin' in a paper back hole).

Aos meus avós

AGRADECIMENTOS

A minha opção por realizar o mestrado em administração da UFPR, que ao seu final gerou esta dissertação, apesar de uma escolha profissional, teve implicações muito além da esfera profissional em minha vida. Cursar este mestrado me fez mudar de cidade, conhecer e vivenciar Curitiba, também passei a morar sozinho e ficar fisicamente distante da família, dentre outras implicações que me trouxe um amadurecimento pessoal (além do teórico) que ainda não tenho como determinar, mas que sinto que são muito relevantes. Neste ciclo agradeço a todos que contribuíram de qualquer forma ou se prontificaram a me auxiliar.

Agora, quando todo este processo se encerra, devo agradecimentos a muitas pessoas, as quais me sinto obrigado a fazer nominalmente. Em primeiro lugar a meus pais e avós por se esforçarem tanto e privilegiarem a mim diante de outras escolhas possíveis. Estas são as pessoas que me transmitiram tudo sem o que não sei viver.

Aos professores de graduação e por alguns momentos chefes: Élcia Esnarriaga de Arruda, Renato Sproesser e Dario de Oliveira Lima por serem os que primeiro me ligaram a academia e que auxiliaram a minha formação profissional, formando boa parte da minha experiência anterior, o que permitiu o meu ingresso no Mestrado.

Ao professor e orientador Sergio Bulgacov por permitir e viabilizar uma pesquisa de campo relativamente extensa e custosa como esta, que contribui fortemente com a minha formação como pesquisador. Ao prof. Sergio e aos professores Belmiro Valverde Castor, Mauricio Serva e Clóvis Machado-da-Silva agradeço pelos excelentes mestres que são e pelos ensinamentos que ultrapassam a sala de aula e que levarei pela vida afora.

Aos amigos e colegas do mestrado pela convivência harmoniosa, troca de idéias e auxílios. Dentre estes com destaque Julia, Cris, Ed e Camila por terem se tornados amigos pessoais. Nossa relação de amizade se aproxima do que se pode chamar de relações de família. Também agradeço aos colegas Marcio e Jean pelos momentos divertidos que passamos juntos.

Agradeço também a Secretaria do Mestrado em Administração, em especial a Leila e Adélia, pela paciência e atenção.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	I
SUMÁRIO	II
LISTA DE FIGURAS.....	V
LISTA DE GRÁFICOS	VI
LISTA DE QUADROS	VII
LISTA DE TABELAS.....	VIII
RESUMO	IX
ABSTRACT	XI
1. INTRODUÇÃO	01
1.1. Apresentação do tema	01
1.2. Problema de pesquisa.....	03
1.3. Objetivos de pesquisa.....	03
1.4. Justificativas teórica e prática.....	04
1.5. Estrutura do estudo	05
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....	07
2.1. Redes e relações interorganizacionais	07
2.1.1. Breve perspectiva histórica.....	07
2.1.2. Conceitos de redes e redes sociais	08
2.1.3. A formação de redes interorganizacionais	10
2.1.3.1. Central de compras: um tipo de rede interorganizacional horizontal.....	14
2.1.3.2. Arranjo Produtivo Local: um tipo de rede de múltiplos canais ..	16
2.2. Confiança.....	18
2.2.1. Definições de confiança	18

2.2.1.1.	Introdução ao conceito de confiança	18
2.2.1.2.	Confiança e outros termos	22
2.2.1.3.	Confiança interorganizacional	26
2.2.2.	Confiança sob diferentes perspectivas teóricas	30
2.2.2.1.	Teoria dos Custos de Transação.....	33
2.2.2.2.	Teoria da Estruturação Social	36
2.2.2.3.	Considerações sobre as perspectivas teóricas expostas.....	39
2.2.3.	Confiança, controle e risco	41
2.3.	Implicações da confiança nas relações interorganizacionais em redes	44
3.	METODOLOGIA	51
3.1.	Especificação do problema.....	51
3.1.1.	Problema de pesquisa	51
3.1.2.	Perguntas de pesquisa.....	51
3.1.3.	Definição constitutiva e operacional das variáveis.....	52
3.1.4.	Definição de termos relevantes.....	55
3.1.5.	Definição de outras variáveis.....	58
3.2.	Delimitação e <i>design</i> da pesquisa.....	59
3.2.1.	População e amostragem	60
3.2.2.	Fonte de dados, coleta e tratamento	62
4.	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	66
4.1.	Primeiro caso: o APL confeccionista de Goioerê	66
4.1.1.	Descrição do objeto: formação, desenvolvimento e estado atual do APL de Goioerê	66
4.1.1.1.	História econômica e contexto do APL de Goioerê.....	66
4.1.1.2.	Caracterização da rede do APL de confecção de Goioerê	69
4.1.2.	A confiança no APL de Goioerê e suas implicações	74
4.2.	Segundo caso: a Rede ALES.....	75
4.2.1.	Descrição do objeto: formação, desenvolvimento e estado atual da Rede ALES	75

4.2.2. Caracterização da ALES.....	85
4.2.3. A confiança na Rede ALES e suas implicações	100
5. CONCLUSÕES.....	104
5.1. Recomendações gerenciais.....	108
5.2. Recomendações para estudos futuros	109
6. BIBLIOGRAFIA.....	111
ANEXOS	122
ANEXO 01: Quadro 07 “Relação dos 30 associados da ALES seus supermercados e cidades onde estão localizados”.....	122
ANEXO 02: Roteiro de questões para as entrevistas semi-estruturadas realizadas no APL confeccionista	124
ANEXO 03: Roteiro de questões para as entrevistas semi-estruturadas realizadas na ALES	127
ANEXO 04: Questionário de Pesquisa aplicado na rede ALES	129
ANEXO 05: Definição de Micro e Pequenas Empresas do SEBRAE.....	135
ANEXO 06: Estatuto da ALES	136
ANEXO 07: Exemplos de Tablóides Promocionais	148
ANEXO 08: Tabela 08 “Classificação de lojas do setor de varejo supermercadistas de acordo com os critérios da ABRAS”	151
ANEXO 09: Gráfico 03 “Informações trocadas nas reuniões semanais da ALES”..	152

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: Modelo de confiança de Rousseau et. al.	30
FIGURA 02: Estrutura integrada de confiança, controle e risco para análise de relações interorganizacionais Das e Teng (2001)	43

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01: Relação entre o tempo de associação e divisão de clientes	90
GRÁFICO 02: Características que fazem o sucesso da ALES.....	97
GRÁFICO 03: Informações trocadas nas reuniões semanais da ALES.....	152

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Sentidos de confiança	20
QUADRO 02: Sumário dos conceitos comumente usados como sinônimos de confiança	23
QUADRO 03: Fontes de cooperação	48
QUADRO 04: Relacionando fontes de cooperação, base da confiança e referencial teórico para análise	49
QUADRO 05: Confiança, poder e cooperação	50
QUADRO 06: Relação de organizações formalizadas no APL confeccionista e principais atividades desenvolvidas	62
QUADRO 07: Relação dos 30 associados da ALES seus supermercados e cidades onde estão localizados	122
QUADRO 08: Resumo da Formação da ALES	108

LISTA DE TABELAS

TABELA 01: Evolução da redes horizontais no setor de varejo supermercadistas de 2000 a 2003	15
TABELA 02: Distribuição dos empresários que tinham laços de amizade ou parentesco com um associado da ALES na ocasião de sua entrada na associação.....	85
TABELA 03: Percepção da competitividade das empresas com sua entrada na ALES	91
TABELA 04: Relação entre o sucesso da firma do associado e o sucesso da ALES....	91
TABELA 05: Ambiente interno, busca por informações e controle na ALES	95
TABELA 06: Percepção dos associados quanto as exigências para entrada na associação e fiscalização após a entrada da empresa	96
TABELA 07: Percepção quanto a importância do sr. Otto Keller na fundação da ALES	99
TABELA 08: Classificação de lojas do setor de varejo supermercadistas de acordo com os critérios da ABRAS	

RESUMO

O presente estudo adotou como pressuposto que as relações interorganizacionais, no que tange as suas atividades que representam cooperação não são assumidas como dadas devido a ligação entre as organizações, devendo, portanto, ser explicadas (NOOTEBOOM, 1996). Para tanto, o fenômeno da confiança, identificado como o mecanismo central de coordenação das Relações Interorganizacionais torna-se variável chave a ser estudada. Neste sentido, o presente estudo investigou as implicações da confiança em duas redes interorganizacionais do estado do PR. Uma caracterizada como uma central de compras varejista da região do município de Londrina e outra como um APL do setor têxtil, mais especificamente do elo de confecção, do município de Goioerê.

Através da combinação de métodos qualitativos e quantitativos, e da triangulação de fontes secundárias e primárias de dados, a investigação destes dois casos foi realizada buscando induzir aspectos teóricos e práticos dos objetos estudados, em comparação com o conjunto teórico-empírico apresentado. Buscou-se induzir aspectos teóricos e práticos quanto a implicação do fenômeno da confiança interorganizacional na: a) governança formal adotada pelos atores da rede, b) estrutura de relações da rede interorganizacional; c) troca de informações entre os atores da rede interorganizacional; d) dinâmica entre cooperação e competição entre as firmas da rede horizontal; e) na cooperação existente ou não, entre as organizações do APL confeccionista. Também se investigou aspectos teóricos condizentes ao fenômeno da confiança interorganizacional, desta maneira, buscou-se identificar: a) a relação entre confiança interorganizacional e interpessoal; b) as perspectivas teóricas que melhor explicam a realidade empírica encontrada em campo; c) os modelos teóricos ou tipologias de Lane (1998) e Das e Teng (2001), além dos conceitos de confiança nas intenções, nos resultados e institucional na realidade empírica dos casos.

Os resultados consolidados da pesquisa demonstraram, no caso do APL de Goioerê, que, apesar das características setoriais e as particularidades quanto as atividades econômicas das empresas afastá-las da possibilidade de estabelecimento de

relações interorganizacionais de laço forte, existe a necessidade de superar um gargalo comum, o que poderia ser feito através da cooperação interfirmas, mas não o é devido as implicações presente do passado de oportunismo da região, que determinou a postura e o comportamento dos atores interorganizacionais de tal forma que atualmente é questionável se este grupo de empresas caracteriza-se como um APL devido a baixa densidade da rede. O caso da ALES apresenta-se como mais substancial para esta análise, nele as relações de confiança entre os atores prevalecem sobre o controle e o oportunismo, afastando o risco percebido. Sua formação gestada através das redes sociais de atores conhecidos e com boa reputação no local implicou em um mecanismo de governança formal que vincula as organizações e reforça as relações de confiança interpessoal, gera comprometimento dos associados com a rede e desenvolvimento de atividades conjuntas, com bom fluxo de informações. O estudo ainda apresenta recomendações gerenciais e de estudos futuros.

ABSTRACT

The present study adopted the presumption that the interorganizational relations (IR) at what refers to its activities which characterize interorganizational cooperation, are not taken for granted because the connection between the firms, therefore should be explain (NOOTEBOOM, 1996). In order to that, the phenomenon of trust, identified as the central mechanism of interorganization coordination, becomes the key variable to be study. In this sense, the present study explored the implications of trust on two different interorganizational networks of the state of Paraná. One is characterized as a retailer purchase central of the region of Londrina and the other as a textile industrial cluster, more specifically to the confection bond, of the county of Goioerê.

Trough the combination of qualitatives and quantitatives methods and the triangulation of secondary and primary sources of data the investigation of these two cases was accomplished searching to induct theoretical and practical aspects of the objects studied, at comparison to the empirical and theoretical set of evidences presented. Searched to induct theoretical and practices aspects about the implication of the phenomenon of interorganizational trust at: a) the formal governance structure adopt by the network actors; b) the network structure of relations; c) the dynamic between cooperation and competition of the horizontal interorganizational network; d) the cooperation or conflict between the APL's organizations. This study also explored theoretical aspects related to the interorganizational trust phenomenon, thereby, pursued to identify: a) the relation between interorganizatinal and interpersonal trust; b) the more adequate theoretical lens to describe the empirical reality found on the research process; c) the theoretical models or typologies of Lane (1998) and Das e Teng (2001), beyond the concepts of goodwill, results and institutional trust on the empirical reality find out in the cases.

The consolidated results from de research demonstrate, in the case of Goioerê, that, despite the industrial characteristics and the singularity of the economic activity of which firm, keep of the possibility of establishment of strong interorganizational

relations, exist the necessity to overcome a common barrier, what could be done by the interfirm cooperation, but is not because of the present implications of the past of the region full of opportunisms, which determined the posture and the behavior of the interorganizational actors in such way that actually is questionable, if this group of enterprises can be characterized as a 'APL' because of the low network density. The case of ALES shows more substantial to this analysis, at this case the trust relations between the actors prevail over control and opportunism, keeping away the perception risk. ALES's formation started through the social network of notorious and acquaintance actors with good reputation in the local implicated on a governance structure which attach the organizations and reinforce the interpersonal trust relations, bind the partners with the network interests and growth the joint activities, with good flow of information. The study still presents managerial and academic recommendations.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação do Tema

O presente estudo busca analisar as implicações do fenômeno da confiança em duas diferentes redes interorganizacionais paranaenses abrangendo aspectos da coordenação e do conteúdo das relações.

No Brasil, os estudos sobre relações interorganizacionais “têm se concentrado mais nas características organizacionais e seus relacionamentos para criação, gerenciamento, manutenção e fracassos das ligações entre empresas envolvendo a descrição do relacionamento, os motivos de sua formação e a escolha dos parceiros” (CUNHA & CARRIERI, 2003, p. 08), o que reflete uma predileção pela visão funcional/sistêmica. Tais características combinam com a perspectiva de análise que assume as relações interorganizacionais como dadas, ao invés de explicá-las (NOOTEBOOM, 1996).

Coadunando-se com a visão funcional/sistêmica as variáveis consideradas nos estudos são predominantemente econômicas/instrumentais (CUNHA & CARRIERI, 2003) afastando dos estudos fenômenos que podem ter caráter substantivo e/ou interpessoal, como a confiança (SYDOW, 1998).

Porém, mais recentemente, diversos estudos têm constatado que as relações interorganizacionais baseadas em relações de confiança são mais eficientes. Estas evidências empíricas vêm trazendo a confiança para o foco principal das investigações das relações interorganizacionais. No Brasil, os primeiros estudos da área organizacional que tem a confiança como variável principal de análise ainda são recentes datando desta década.

De maneira geral, o aumento do interesse sobre confiança nas ciências sociais parece advir, segundo Maciel (2001, p. 283), de três fatores diversos:

- necessidade de desenvolver conceitos que reflitam a complexidade e o inter-relacionamento das várias esferas de intervenção humana, servindo como um

tema guarda-chuva, que pode ser compreendido e utilizado transversalmente por diferentes disciplinas;

- reconhecimento dos recursos embutidos em estruturas e redes sociais não contabilizados por outras formas de capital (além do capital social) e valorização de sua importância para o desenvolvimento econômico;
- busca por instrumentos para o incremento da competitividade e do crescimento econômico para fazer face aos desafios da globalização da economia.

A maior parte dos estudos que analisam as relações interorganizacionais – horizontais, verticais ou em múltiplos canais – vem demonstrando que a confiança é mecanismo fundamental à coordenação da relação eficaz e à minimização dos custos de transação, ou seja, tomar a confiança como um mecanismo central de coordenação da relação é a atitude mais econômica no sentido *stricto sensu* da palavra e, sendo assim, permite o alcance dos objetivos e a maximização dos ganhos.

Sobre confiança, diz-se que é um mecanismo de coordenação das relações sociais e, dessa maneira, tanto decisiva para a redução dos custos de transação, para a troca de informação, conhecimento, inovação entre outros aspectos importantes ao sucesso organizacional nas relações entre si (BALESTRO & MESQUISTA, 2002; SYDOW, 1998; ZAHEER et. al. 1998; POWELL, 1996; BRADACH & ECCLES, 1996), quanto importante variável que compõem o tecido social e permite o associativismo, fortalece a democracia, as relações pessoais, dá sustentabilidade ao desenvolvimento social local, entre outros aspectos relevantes ao desenvolvimento social (ANDION, 2003, D'ARAUJO, 2003, PUTNAM, 1996). Assim, confiança caracteriza-se como um fenômeno constitutivo de inúmeros papéis sociais e fins, tanto econômicos quanto sociais, estabelecendo-se de maneira transversal a diversas disciplinas sociais.

Em suma, a confiança apresenta diversas implicações sociais variando, entre outros fatores, de acordo com o meio em que ocorre. No presente estudo, serão analisadas as implicações da confiança nas relações interorganizacionais em duas

redes, uma rede horizontal varejista caracterizada como uma central de compras, outra rede de múltiplos canais caracterizada como Arranjo Produtivo Local (APL).

1.2. Problema de Pesquisa

Quais as implicações da confiança nas relações interorganizacionais de uma central de compras varejistas e de um arranjo produtivo local do setor têxtil, ambas situadas no Estado do PR?

1.3. Objetivos de Pesquisa

- Descrever as principais características da central de compras e do APL confeccionista estudados, em termos de: número de atores, bases das relações, informações estratégicas trocadas e atividades econômicas desenvolvidas conjuntamente;
- Descrever as principais características da atividade econômica têxtil e varejista referente, respectivamente, ao APL confeccionista e a central de compras supermercadista;
- Descrever as principais características da história sócio-econômica recente do território em que se situa o APL confeccionista;
- Verificar a relação entre confiança interpessoal e confiança interorganizacional;
- Descrever a confiança interorganizacional existente em cada uma das redes interorganizacionais analisadas, especificamente quanto as categorias e tipologias apresentadas na base teórico-empírica;
- Descrever a relação entre confiança, oportunismo, controle e risco percebido em cada uma das redes interorganizacionais estudadas, caso possível;
- Estabelecer as implicações da confiança:
 - na governança formal existente em cada uma das redes interorganizacionais estudadas;
 - na estrutura em cada uma das redes interorganizacionais estudadas;

- o nas relações de cooperação ou conflito interorganizacionais, especialmente na rede de múltiplos canais (APL confeccionista) estudada.
- o na dinâmica entre cooperação e competição, especialmente na rede horizontal (central de compras) estudada;

1.4. Justificativas Teórica e Prática

Um melhor entendimento das redes e relações interorganizacionais já vem sendo buscado há décadas e é decisivo para o sucesso das organizações e da própria sociedade, na medida em que a sociedade atual, de certa forma, é a sociedade organizacional. Neste sentido, este estudo, ao focar sua análise em tais objetos, alimenta o campo de estudos das relações e redes interorganizacionais e mais amplamente ao campo organizacional como um todo.

Por outro lado, o âmbito do local apresenta-se como espaço privilegiado tanto para alavancar a competitividade das organizações ali situadas como para o desenvolvimento social deste espaço (ANDION, 2003). Desta maneira, este estudo, por analisar redes interorganizacionais localmente situadas, torna-se relevante para acadêmicos de disciplinas como geográfica econômica e administração pública e para gestores do poder público local.

Já a análise de um fenômeno complexo, empiricamente influente e transversal a diversas disciplinas sociais, como a confiança, pode oferecer subsídios a diversas áreas acadêmicas, porém esta investigação de fato torna-se relevante aos acadêmicos da área de estudos interorganizacionais, especialmente no que tange as implicações do fenômeno da confiança, acumulando e avançando no conhecimento da área.

Desta maneira, buscar identificar e descrever as implicações da confiança nas relações entre atores econômicos de duas redes interorganizacionais distintas, apesar de reconhecido como importante para o sucesso das relações interorganizacionais em rede e, decorrentemente, das empresas que se articulam desta forma, ainda não teve

seu potencial, bem como seus riscos, bem entendidos (BACHMANN, 2001), especialmente na realidade brasileira (CUNHA, 2004).

Além disto, estudos sobre relações interorganizacionais no Brasil tratam em sua maioria, de temas econômicos/instrumentais, mesmo admitindo-se, em geral, que muitas decisões não são tomadas apenas levando-se em conta aspectos instrumentais. Neste sentido, analisar um fenômeno passível de ser derivado de cálculo instrumental ou substantivo e até mesmo de tradições a qual o ator não questiona a racionalidade (DASGUPTA *apud* NOOTEBOOM, 1996; SYDOW, 1998; WOOLTHUIS et. al. 2002), aproxima este estudo à noção de que toda ação econômica é também uma ação social e que reduzi-la a sua esfera instrumental é uma inaceitável distorção (SWEDBERG & GRANOVETTER, 1992).

No que tange, em específico, à aplicação prática, este estudo é relevante aos gestores organizacionais, especialmente os das organizações analisadas, para que estes possam entender fatores que influem sobre as trocas que buscam efetivar nas relações de suas organizações e na eficiência das redes a que pertencem.

1.5. Estrutura do Estudo

O presente estudo estrutura-se em 06 capítulos, divididos da seguinte forma: o primeiro introduz o trabalho apresentando a temática, os objetivos e as justificativas teóricas e práticas para a realização do mesmo. O segundo capítulo apresenta a base teórico-empírica que visa apresentar o tema da confiança por diversas perspectivas teóricas, dar os contornos gerais dos dois tipos de redes analisadas, buscando atender aos objetivos de pesquisa e embasando a posterior análise dos dados coletados. O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada no presente trabalho, os passos seguidos para buscar o máximo de imparcialidade e fidedignidade na coleta e análise dos dados, justifica as escolhas tomadas quanto a seleção dos objetos de estudo. O capítulo seguinte, o quarto, descreve e analisa os dois casos investigados, triangulando diversas fontes de dados, especialmente no caso da rede ALES. As conclusões do estudo compõem o quinto capítulo, respondendo as questões de pesquisa. Em seguida,

são apontadas sugestões gerenciais para as redes interorganizacionais analisadas e, posteriormente, sugestões para estudos acadêmicos. No último capítulo, as referências bibliográficas utilizadas estão expostas.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1. Redes e Relações Interorganizacionais

2.1.1. Breve Perspectiva Histórica

Sociedades sejam primitivas ou modernas arranjam-se tradicionalmente em torno de meios de alocação, produção e redistribuição de recursos (POLANYI et. al., 1957). A tal conjunto de atividades dá-se o nome de coordenação (FRANCES et. al. 1996). Na sociedade contemporânea, tal coordenação ocorre dentro de um sistema capitalista.

Na visão da economia tradicional, o mecanismo de coordenação deste sistema é o preço, no contexto do mercado. Porém o sistema de preços é imperfeito (ARROW, 1974) tal que, quando aumenta a necessidade de organização e controle, a forma de coordenação predominante tende a ocorrer por meio da autoridade e da hierarquia em organizações burocraticamente organizadas (FRANCES; et. al. 1996; BRADACH & ECCLES, 1996).

Entre estas duas formas de coordenação citadas existe outra, cada vez mais evidente, denominada de redes (*networks*). Provavelmente desde que surgiram as organizações formais surgiu também a necessidade de se relacionarem na busca de recursos. Porém, é nítido o aumento nos níveis desta necessidade e a quantidade de organizações e relações interorganizacionais durante o século passado, especialmente após a segunda Grande Guerra.

As principais causas históricas disto são: a falência do modelo fordista de produção e organização do trabalho e ascensão dos modos “flexíveis”, como o toyotismo ou acumulação flexível (ALBAGLI, 2002; TEIXEIRA, 1998) que abarcam métodos como *downsizing*, *kaizen*, terceirização e a necessidade de estado mínimo (ANTUNES, 1995); e o início do processo de abertura econômica dos países o que oferece condições e reforça o processo de globalização (PARKER, 1998; IANNI,

1997), ambos no bojo de um projeto de desenvolvimento de concepções neoliberais (ANTUNES, 2001).

Enquanto esse processo se desenvolvia ocorreu, a partir da década de 1980, o boom do desenvolvimento tecnológico, principalmente das telecomunicações e dos transportes, o que possibilitou maior interação entre os atores sociais, expandindo horizontes e mercados e encurtando as distâncias para o homem, seus bens, serviços e idéias (PECI, 1999, IANNI, 1997). Assim, tornou-se possível a formação do que Ianni denomina de “fábrica global” na qual “se expressam e sintetizam as forças produtivas atuantes no mundo; e agilizadas pelas condições e possibilidades abertas tanto pela globalização dos mercados e empresas como pelos meios de comunicação baseados na eletrônica” (IANNI, 1997, p.11).

Paradoxalmente, a dinâmica da globalização, à medida que derruba as barreiras comerciais e facilita a interação humana, reforça a dinâmica local como fonte de vantagem competitiva às organizações (PORTER, 1999). Muitos países, por exemplo, têm grande parte do seu desenvolvimento econômico e em certos casos sociais também, concentrados em torno de redes organizacionais (PORTER, 1999; LASTRES & CASSIOLATO, 2003; GALVÃO, 2000).

Evidências empíricas justificam a preocupação com as redes e relações interorganizacionais de âmbito local. Já foram amplamente descritas na literatura algumas redes organizacionais, que se desenvolveram economicamente no âmbito local, como por exemplo, o Vale do Silício e Hollywood, nos EUA e também o caso da Terceira Itália. Assim, no mundo contemporâneo, as relações interorganizacionais são objeto de estudo relevante, especialmente aquelas desenvolvidas em redes de âmbito regional.

2.1.2. Conceitos de Redes e Redes Sociais

Rede é um termo crescentemente utilizado nas mais diversas áreas de estudo. Considera-se, em geral, que o mundo hoje é uma “sociedade em rede”. Rede é um termo que também designa as ligações entre computadores, ou seja, dizer: “este

computador está em rede” significa que está conectado a outros e “este computador está na rede” significa que o computador acessa a *world wide web*, a popular Internet. O termo rede, especialmente na versão da língua inglesa “*network*”, também abrange a idéia de se estruturar contatos pessoais que garantam vantagens no mercado de trabalho (LOPES & MORAES, 2003).

Uma rede é “geralmente definida como um tipo específico de relação ligando um conjunto de pessoas, objetos ou eventos” (KNOKE & KUKLINSKI, 1996, p. 175, tradução livre). Graficamente, uma rede é semelhante a uma teia, um conjunto de nós interconectados (CASTELLS, 1999), sendo que os nós são representados pelos pontos de intersecção das linhas. De acordo com Albagli (2002) as redes podem ser: “abstratas (redes sociais) ou concretas (redes de comunicação); visíveis (rodovias e ferrovias) ou invisíveis (redes de telecomunicações)”.

Percebe-se que, nas ciências sociais, o termo rede costuma tratar de três diferentes assuntos: 1) uma teoria, a teoria de redes; 2) uma metodologia, a análise de redes; e 3) a distribuição espacial dos atores e das ligações estabelecidas ou não (ligações indiretas) entre eles. A questão das redes, enquanto teoria, resente-se de questionamentos próprios (SALANCIK, 1995); enquanto metodologia, é extremamente útil para uma abordagem estrutural e relacional da realidade (KNOKE & KUKLINSKI, 1996). Porém, alguns autores consideram que as redes tornaram-se uma panacéia analítico-explicativa (MINHOTO & MARTINS, 2001).

Se o ponto ou o nó de uma rede for um ator social, tem-se uma rede social. Isto é uma delimitação conceitual na medida em que “é estabelecido que o termo será aplicado apenas para relacionamentos sociais” (LOPES, 2004, p. 184, tradução livre). De fato o termo é originário da sociologia e tem sido utilizado em diversos campos e níveis como o: individual, grupal, organizacional e societal (LOPES, 2004; NEDEVA, 2000).

Assim, uma definição útil que pode ser transposta a qualquer dos níveis de análise é proposta por Lopes e Moraes (2003, p. 06):

as redes nada mais são do que um conjunto de relacionamentos sociais que se reproduzem e apresentam padrões persistentes ao longo do tempo.

Contudo, por serem formados a partir da ação de indivíduos interdependentes, porém autônomos, dotados de intenção, volições, desejos, apetites e seguidores de tradições, esses relacionamentos estão sujeitos a constantes mudanças, o que leva à necessidade de encará-los como processos inacabados.

Este conceito claramente favorece a análise realizada ao nível do indivíduo, mas pode ser transposta e adaptada ao nível organizacional, na medida em que tanto as redes organizacionais como as individuais são tipos de redes sociais (NOHRIA, 1992). Considerando-se que as redes sociais são, empiricamente, formadas por relacionamentos entre atores, tanto individuais quanto coletivos, fazer delimitações quanto ao ator da rede é uma arbitrariedade necessária para o desenvolvimento de certas pesquisas (NOHRIA, 1992; NEDEVA, 2000; LOPES, 2004).

Assim, o termo rede social se estabelece como pressuposto a definições de termos mais restritos, além de servir como pano de fundo à delimitação de pesquisas nas quais o objeto analisado é definido de forma mais específica do que através do termo rede social, como em geral o é. O presente estudo, por exemplo, inclui uma rede interorganizacional horizontal, caracterizada como uma central de compras supermercadista, e de uma rede de múltiplos canais, caracterizada como um Arranjo Produtivo Local (APL) confeccionista.

2.1.3. A Formação de Redes Interorganizacionais

Para Powell (1996), a formação das redes interorganizacionais advém, primeiramente, da mesma perspectiva da teoria da dependência de recursos na qual as firmas são mais ou menos dependentes de recursos controlados por outra. Em seguida, o autor nota, como outro pressuposto básico das relações em redes, que “existem ganhos a serem alcançados somando recursos”. Além do mais, continua Powell (1996, p. 272), “todas as firmas em uma rede de troca perdem parte da capacidade de ditar seu próprio futuro e cada vez mais são dependentes das atividades dos outros”.

Desta forma, quando fortemente estruturadas, as redes caracterizam-se como alianças estratégicas, pois se apresentam como “uma relação estratégica entre

empresas independentes que dividem objetivos compatíveis, empenham-se em alcançar benefícios mútuos e reconhecem um alto grau de dependência mútua” (KALE, et. al., 2000, p. 218).

Gulati (1995) em ampla pesquisa identifica que a rede social das firmas facilita a formação de alianças estratégicas entre os atores da rede interorganizacional devido as informações sobre a confiabilidade e as capacidades específicas de cada parceiro em potencial que a firma apreende. Nota-se, portanto, que as redes sociais oportunizam às organizações fluxos de informações que influem sobre a reputação dos atores.

Para Lastres e Cassiolato (2003, p. 04), a formação de Arranjos Produtivos Locais, um tipo de rede produtiva local caracterizada pela proximidade geográfica, geralmente encontra-se “associada a trajetórias históricas de construção de identidades e de formação de vínculos territoriais (regionais e locais), a partir de uma base social, cultural, política e econômica comum”. Portanto, “são mais propícios a desenvolverem-se em ambientes favoráveis à interação, à cooperação e à confiança entre os atores" (LASTRES & CASSIOLATO, p. 04, 2003).

Segundo Schimitz (1994), a lógica das redes de múltiplos canais como os APLs é a da eficiência coletiva. Esta eficiência coletiva ocorre em um processo dinâmico que possibilita a redução dos custos de transação decorrente dos laços cooperativos dos agentes, a inovação e difusão tecnológica e desenvolvimento e capacidades comerciais que antecipam tendências mercadológicas. Desta maneira, as redes interorganizacionais tornam-se ambiente inovador. Na visão de Britto (2000), as redes caracterizam-se como um sistema relativamente autônomo frente as forças externas, com capacidade de auto-organização e transformação endógena.

Mesmo apresentando vínculos relativamente duradouros as organizações podem passar por processos tanto de cooperação quanto de conflito em suas relações. Quando estas organizações colaboram entre si para atingir objetivos comuns ou objetivos que, uma organização isolada, não conseguiria alcançar caracterizam relações de cooperativas, o que, entretanto, não exclui a possibilidade de haver conflito

e oposições a partir de diferentes interesses, formas de agir e interpretar a realidade entre os atores da rede interorganizacional (COSER, 2003).

A capacidade de auto-organização relaciona-se a função de complementariedade e compatibilidade que as firmas podem ter entre si. A complementariedade garante que as partes agreguem diferentes e valiosas competências em uma relação. Isto também cria o potencial para que cada firma aprenda com seu parceiro (KALE et. al., 2000). O grupo de firmas deve ser, nem tão heterogêneo que não possa compartilhar recursos ou investir em um empreendimento do interesse de todas as partes, nem tão similar de forma a impor às firmas a necessidade de adotar uma postura de demasiada concorrência.

DiMaggio (1991), aponta que o processo de estruturação nas redes possui quatro etapas: aumento de interação entre as organizações; emergência de características definidas de coalizões e estrutura de dominação; aumento na carga de informação com que as organizações têm de lidar; e formação da consciência nas firmas que elas são comprometidas num empreendimento comum.

Em suma:

as redes refletem *relacionamentos* que são relativamente estáveis, envolvendo relações recíprocas de longo prazo que frequentemente acarretam *obrigações* não especificadas. Os relacionamentos da rede são *especialmente constrangidos*, e frequentemente operam em ambientes que são naturalmente demarcados ou artificialmente criados mediante considerações de parentesco, políticas, culturais ou por fronteiras geográficas. Esta natureza localizada é que geralmente lidera as *transações* que são densas (RING, 1999, p. 116. *apud* COSER, 2003, p. 82, grifos no original).

Atividades espacialmente constrangidas ocorrem no âmbito do local. Neste âmbito, diversos são os tipos de contatos que podem existir entre os atores devido a proporção e a variedade de espaços que são compartilhados pelos mesmos ser maior em relação as relações não espacialmente constrangidas. Torna-se possível a existência de vínculos em espaços não-profissionais, como clubes de esportes, lazer e recreação e em espaços cívicos, como partidos políticos e ONG's. Tais vínculos contribuem para a

ampliação das bases nas quais as relações entre os atores acontecem. Logo o escopo da relação interorganizacional tende a transcender o econômico e a troca.

Com bases de interação que vão além da econômica, a multiplexidade de recursos pode aumentar em alto grau. Em outras palavras, ao compartilhar um mesmo espaço, os atores tendem a ter relações com outras bases além da econômica e isto facilita a predicabilidade do comportamento do outro, o que por sua vez facilita o ato de confiar e influi sobre as relações interorganizacionais, desenvolvimento de atividades conjuntas e trocas de informações.

O conceito de base da relação refere-se às condições que sustentam as relações entre as organizações, podendo relacionar-se com amizade, parentesco, posição e questões de ordem política, econômica e cultural, entre outros (COSER, 2003, p. 89). Em seus estudos Coser (2003) e Cunha (2000) buscaram identificar a base das relações nas respectivas redes interorganizacionais que investigaram, porém encontraram dificuldades em aprofundar a diferenciação das bases de relacionamento existentes e vício nas respostas¹. Considerando tais dificuldades e o escopo do presente estudo, opta-se por apenas diferenciar entre as bases econômicas, e não-econômicas (amizade e parentesco), mesmo que negligenciando a base política passível de existir e, posteriormente, percebida como de grande influência para um dos atores do APL confeccionista.

Já multiplexidade refere-se ao conteúdo da relação, portanto uma relação multiplexa não depende da existência de mais de uma base de relação, já que diversas trocas podem ser efetuadas numa única base, como por exemplo, na relação de base econômica podem ser trocados recursos monetários, financeiros, humanos, informacionais entre outros. Porém, relações com mais de uma base são necessariamente multiplexas. Segundo Ibarra (1995) quando ambas as partes tem a

¹ Coser (2003) foi mais profunda em sua análise utilizando-se de questionário e, como método complementar, entrevistas, mesmo assim, encontrou indícios de vício nas respostas dos entrevistados à questão de seu questionário que inquiria sobre as bases da interação. A autora forneceu 05 alternativas a) amizade, b) parentesco, c) status, d) política e, e) econômica. As respostas concentraram-se amplamente na assertiva econômica e, notou a autora, os entrevistados diminuíram o significado de política. Provavelmente as propriedades qualitativas desta questão demandam uma análise baseada em diversos métodos qualitativos, portanto identificar as bases do relacionamento exige ainda mais do pesquisador para desmembrar as respostas dos pesquisados e especular as alternativas as bases de relacionamento, triangular informações e ainda considerar a possibilidade de triangulação de dados coletados através dos métodos quantitativos.

oportunidade de interagir e conhecer a outra em uma variedade de contextos as relações que estabelecem são mais propícias a alta confiança e confiabilidade.

Assim, utilizando-se da terminologia da análise de redes, pode-se dizer que: dado que as relações interorganizacionais podem ser de laços fortes ou fracos e as ligações fortes tendem a ocorrer sobre maior número de bases e ter maior variedade de conteúdos trocados que as fracas, o local facilita a existência de relações de laços forte. Em outras palavras, ao compartilhar um mesmo espaço, os atores tendem a ter relações com outras bases além da econômica e isto facilita a predicabilidade do comportamento do outro o que por sua vez facilita o ato de confiar e influi sobre as relações interorganizacionais e transferência de recursos.

2.1.3.1. Central de compras: um tipo de rede interorganizacional Horizontal

As redes horizontais caracterizam-se por redes de organizações que atuam num mesmo ramo de atividade e tradicionalmente são tidas como concorrentes. Nelas ocorre uma relação dinâmica entre cooperação e competição.

A formação das redes horizontais ocorre como resposta as necessidades competitivas após a abertura de mercado e estabilização da moeda brasileira, o que alavancou a entrada das multinacionais nos mais diversos setores. No setor varejista, principalmente o supermercadista, muitas PMEs não tiveram outra alternativa a não ser buscar formas de cooperação para competir. Portanto, o imperativo da competição foi o maior incentivador da formação de redes horizontais a partir da segunda metade dos anos 1990.

A tabela 01 demonstra o crescimento das redes do setor de varejo supermercadistas ou centrais de compras supermercadistas. Nota-se aumento mais expressivo nas características das redes horizontais entre os anos de 2001 e 2002.

Tabela 01: Evolução das redes horizontais no setor de varejo supermercadistas de 2000 a 2003

Total Brasil	2000	2001	2002	2003	Var. (%) 2003 x 2002
Faturamento bruto (R\$)	2 bilhões	3 bilhões	8,2 bilhões	10,15 bilhões	7,9*
Número de centrais/redes	60	80	130	150	15
Número de empresas	1150	1700	1900	2100	11
Número de lojas	1500	1800	2200	2500	14
Número de <i>check-outs</i>	5000	5500	10000	11800	18
Área de vendas (m ²)	600 mil	830 mil	1100 mil	1160 mil	5
* variação real – deflacionado pelo IPCA					

Fonte: Adaptado de Lukianocenko (2004)

Para Balestrin e Vargas (2004) uma rede horizontal² de PMEs apresenta as seguintes características: a) as empresas atuam em um segmento específico de mercado; b) as PMEs situam-se geograficamente próximas; c) as relações entre as PMEs são cooperativas, prevalecendo confiança mútua; d) sua coordenação é exercida por meio de instrumentos contratuais que garantem regras básicas de governança; e) tem um período de tempo indeterminada de formação e vigência

Geralmente o primeiro objetivo da formação das redes varejistas é criar poder de compra para seus membros. Para Fensterseiler et. al, (1995) e SEBRAE (2004) isto implica em negociação de melhores preços e prazos de pagamento junto aos

² Alguns autores utilizam o termo redes de cooperação, porém entende-se que este termo é menos adequado pois: 1) mesmo que a cooperação predomine nas relações interorganizacionais o conflito de interesses é sempre presente; 2) um objeto não deve ser definido pelos efeitos que alcançam e sim pelo seu formato.

fornecedores em função do maior volume comprado, redução de custos de aquisição de suprimentos, e promoção do acesso a grandes fabricantes até então inacessíveis ou intermediados por distribuidores. Porém, limitar as redes horizontais a ‘centrais de compra’ limita as atividades potenciais da rede, especialmente as de *marketing*.

Atualmente as redes horizontais varejistas têm oferecido diversos serviços aos associados, como: publicidade, propaganda e promoção; fortalecimento da marca e produtos com marca própria; cartão de crédito; serviços de logística; recrutamento e treinamento de funcionários; acesso à tecnologia; assessoria jurídica (SEBRAE, 2004). Todas estas atividades geralmente ocorrem através da administração central da rede formada pelos associados e por funcionários administrativos como: auxiliar(es) administrativo(s), comprador(es) e gerente. (QUENTAL et. al., 2001). Este tipo de rede possibilita atividades das quais as PMEs antes estavam excluídas por falta de recursos para contratá-las ou executá-las. Desta maneira torna-se possível todo um trabalho de construção, promoção e fortalecimento da marca (a marca da rede, propriedade de todos os associados) através de estudos e/ou agências publicitárias, e veiculação de anúncios em meios de comunicação de grande porte, padronização visual interna e externa, lançamentos e distribuição de tablóides, entre outros (LUKIANOCENKO, 2002; CAMPOS, 2003).

2.1.3.2. Arranjo Produtivo Local: um tipo de rede de múltiplos canais

Arranjos Produtivos possuem diversos nomes equivalentes na literatura: *cluster*, arranjo produtivo, sistema produtivo e até mesmo as diversas variações de rede. Os arranjos produtivos são tipos específicos de redes compostos por diversos atores conectados em dado espaço. Percebe-se que sua definição não enfatiza a singularidade do ator ou da relação e sim a concentração geográfica espacial, isto vale tanto para termos como *Cluster*, que foi difundido por Porter (1999), quanto para Arranjo Produtivo e Pólo.

Para Porter (1999), *Cluster* “é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”.

No Brasil, autores da área acadêmica e de institutos de pesquisas vêm caracterizando Arranjos Produtivos Locais (APLs) de maneiras similares e complementares. O Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES) afirma que os APLs caracterizam-se “pela concentração geográfica de atividades similares e/ou fortemente articuladas e interdependentes” (IPARDES, 2003, p.vi).

De maneira mais específica o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – caracteriza os APLs como “territórios com alta densidade empresarial, elevada especialização produtiva e bom dinamismo econômico e social” (GIANNI, 2004, sem página).

Tais definições são similares ao conjugarem APLs como aglomerados organizacionais compostos por organizações de negócios semelhantes. Nesta caracterização o SEBRAE define APL a partir do conceito de território, não delimitando, assim, as organizações existentes no APL àquelas que tenham negócios similares. No website do SEBRAE (2004) nacional uma definição mais específica é fornecida: um APL é caracterizado pela existência de um aglomerado, de número significativo de empresas inseridas num mesmo território que atuam em torno de uma atividade produtiva principal e mantêm vínculos que acarretam cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais. O SEBRAE (2004) pressupõe a cooperação e a aprendizagem pela existência das ligações entre empresas para definir APL, o que é questionável.

Nesse sentido, uma definição mais adequada encontrada é a de Lastres e Cassiolato (2003), pois abordam os elementos das definições anteriores de maneira mais concisa e ampla. Para os autores, APL é um aglomerado territorial de “agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes” (LASTRES & CASSIOLATO, 2003, p.04). Vale ressaltar ainda, que tais autores utilizam uma

definição complementar a de APL. Sistemas produtivos locais é o termo usado quando as relações interorganizacionais no APL ocorrem em grande frequência e quantidade. O termo dá significado a um APL já maduro³.

2.2. Confiança

2.2.1. Definições de confiança

2.2.1.1. Introdução ao conceito de confiança

Confiança, como já relatado por diversos autores em ciências sociais é uma variável, ou constructo, ainda não completamente definida, o que pode ser considerado natural para um fenômeno complexo que é objeto de estudos em diversas disciplinas (BHATTACHARYA, et. al., 1998). Nooteboom (1996) classificou confiança como um termo tênue, esquivo e de senso comum, caracterizando um conceito que é demasiadamente sutil e difícil de explicar, que escapa ao pesquisador, mas que por outro lado é muito difundido, tanto nas ciências como popularmente.

Para alguns autores, confiança é tida como variável universalmente presente nas relações sociais. Giddens (1991) percebeu que a confiança é que permite o desencaixe entre as dimensões tempo e espaço, característica marcante da vida moderna. Arrow (1974) faz o mesmo ao afirmar que a confiança é um lubrificante das relações sociais, quaisquer que sejam. Já para Luhmann (1979), a confiança, entre outros fatores, permite a ordenação do mundo social.

Na presente seção deste estudo pretende-se expor as dificuldades de seu entendimento e definição do conceito de confiança, para desta maneira justificar a definição adotada neste estudo. Para tanto, expõe-se o que é confiança e o que não é confiança, mas com ela se confunde. Para facilitar o entendimento e a construção

³ Como durante a realização de revisões bibliográficas é comum ainda não se ter definido o objeto de pesquisa e, como, mesmo que se tenha é possível que o pesquisador ainda não o conheça tão profundamente a ponto de saber se as relações interorganizacionais ocorrem nesses níveis, acredita-se ser mais adequado, caso utilize-se o termo APL, qualificá-lo como maduro se isto for verificado empiricamente.

teórica parti-se do conhecimento não especializado, encontrado nas definições dos dicionários.

No dicionário Houaiss de língua portuguesa (2001) o verbete confiança recebe oito assertivas que apontam o mesmo número de sentidos ao termo, sendo dois destes regionalismos. Os outros seis auxiliam o entendimento da abrangência que o termo confiança apresenta. O Quadro 01 aponta tais assertivas.

Quadro 01: Sentidos de confiança segundo o dicionário

1 crença na probidade moral, na sinceridade afetiva, nas qualidades profissionais etc., de outrem, que torna incompatível imaginar um deslize, uma traição, uma demonstração de incompetência de sua parte; crédito, fé

Ex.: <ter profunda c. num amigo> <a terna c. dos casais bem ajustados> <ter c. no médico>

2 crença de que algo não falhará, é bem-feito ou forte o suficiente para cumprir sua função

Ex.: <tem c. nos freios para correr assim?>

3 força interior; segurança, firmeza

Ex.: sempre demonstrou grande c. em si

4 crença ou certeza de que suas expectativas serão concretizadas; esperança, otimismo

Ex.: ter c. no futuro, na vida

5 sentimento de respeito, concórdia, segurança mútua

Ex.: o acordo foi assinado num clima de c.

6 comportamento não facultado a alguém de posição considerada inferior, ou sem intimidade suficiente para assim se comportar; atrevimento, insolência

Ex.: que c. é essa agora, de pedir meu carro emprestado!

6.1 Regionalismo: Brasil.

ousadia nas iniciativas amorosas

Ex.: a moça é séria e não admite c.

7 (sXX)Regionalismo: Nordeste do Brasil. confirm, limite (mais us. no pl.)

Ex.: o tiroteio se deu nas c. do Mato Preto

v substantivo masculino

Regionalismo: Rio Grande do Sul.

8 empregado (ou outra pessoa) de confiança

Fonte: HOUAISS (2001)

Este conhecimento não especializado oferecido por Houaiss (2001) fornece auxílio à explanação do que é confiança e das variações que o termo toma nos estudos acadêmicos que se ocupam em estudá-la, como se vê a seguir, partindo da segunda assertiva⁴.

A segunda assertiva trata da confiança do ator em um conhecimento especializado, o que é caracterizado por Giddens (1991) como um sistema abstrato para aquele que não é detentor do conhecimento capaz de desenvolver o artefato, no caso do exemplo do dicionário, o freio. Para Giddens, a confiança nos sistemas peritos, derivada da credibilidade da ciência aplicada, é fator decisivo para a existência do desencaixe tempo-espço, característica marcante na era moderna.

No sentido da segunda assertiva similar ao que é tomado por Giddens, confiança é também fé ou crença. No quadro resumo de Blomquist este tipo de confiança enquadra-se como fé e confiança.

A terceira e quinta assertivas, não são pertinentes aos estudos interorganizacionais, entretanto úteis por demonstrar que confiança também é uma propriedade individual, da qual pode-se depreender que se torna objeto para a ciência da psicologia. Além disto, a quinta assertiva permite a interpretação de que a confiança relaciona-se com a prospecção do futuro, o que fica mais claro na quarta e principalmente na primeira assertiva. A quarta assertiva deixa claro que confiar é também uma aposta e, desta maneira, interrelaciona-se à incerteza e risco.

Por fim, a primeira assertiva é a conceituação mais ampla e mais complexa de confiança e que, de certa forma, inclui as principais variações acadêmicas do termo. Ao definir confiança como a “crença na probidade moral, na sinceridade afetiva, nas qualidades profissionais etc., de outrem, (...)” Houaiss (2001) dá uma amplitude ao termo que revela seu caráter substantivo, interpessoal e relacional e na retidão moral de outrem ou em sua capacidade técnica, competência. E ao complementar o texto afirmando que confiar “ (...) torna incompatível imaginar um deslize, uma traição, uma

⁴ A sexta, sétima e oitava trazem sentidos regionais brasileiros de uso informal que serão deixados de lados neste estudo.

demonstração de incompetência de sua parte; (...)” apontar para uma das principais implicações da confiança nas relações interorganizacionais.

Certamente a definição da primeira assertiva não deve ser tomada como base para um estudo acadêmico devido a questões de rigor científico. A contribuição de citá-la aqui é demonstrar o escopo da variável no senso comum e as várias correlações que podem se realizar com as teorias que tratam das relações interorganizacionais.

2.2.1.2. Confiança e Outros Termos

A confiança é inseparável do seu contexto de incertezas, objetivas ou percebidas (MARIZ, 2002). Balestro e Mesquita (2002) revisam o conceito como fortemente dependente do contexto e dos atores envolvidos. Tais autores constataram que a confiança emerge como resultante das próprias relações de troca e dos contextos de tais relações, portanto confiança é um aspecto eminentemente fluido e as implicações teóricas dos estudos sobre confiança tem relativamente baixa validade externa.

O caráter relacional é destacado, por outros autores, assim confiança é um estado, portanto temporal (BOON E HOLMES, *apud* LEWICKI E BUNKER, 1996); produto da interação e discussão (POWELL,1996). Neste sentido, a confiança confunde-se com o que Blomquist caracteriza como *reliance* (ver Quadro 02).

Quadro 02: Sumário dos conceitos comumente usados como sinônimos de confiança		
Conceito	Definição	Conexão com confiança
Competência	A habilidade percebida de um ator para realizar algo	Um conceito passivo descrevendo a habilidade de um ator para dada realização
Credibilidade	A habilidade percebida de um ator para realizar algo que ele reivindica que ele pode fazer, havendo demanda.	Um conceito passivo que se refere à habilidade requerida do ator que, contudo, não diz nada a respeito das suas intenções ou desejo para fazer o que foi solicitado.
Confidência	O ator espera que algo certamente aconteça e não considera a possibilidade de que algo errado aconteça	Não envolve a consideração consciente de alternativas como se dá na confiança
Fé	O ator confia cegamente em algo	O ator não tem ou não solicita informações para considerar alternativas como no caso da confiança
Esperança	O ator passivamente espera por algo	Devido à passividade do ator, ele ou ela não investe/arrisca algo baseado na esperança, como no caso da confiança.
Lealdade	O ator assume uma posição de fidelidade em relação a outro ator, comportando-se positivamente em relação ao que o ator necessita	Um conceito estático e de longo prazo que não parece envolver a possibilidade de quebra
Reliance	O ator pode, em consideração, confiar somente em certos aspectos ou características de outro ator ou sistema.	Um conceito mais estreito que a confiança, no sentido de que um ator que confia no outro o faz em todos os aspectos, após julgar o caráter e o comportamento do outro.

Fonte: Adaptado por Cunha (2004 p. 62) a partir de Blomquist, 1997. p. 279.

O que Blomquist chama de *reliance* no quadro 02 é o que Sydow (1998) classifica como confiança específica (*specific trust*). Para Sydow, o ator geralmente não “confia em uma pessoa, organização ou outro sistema qualquer em todo e qualquer aspecto (confiança total), mas somente a respeito de certos tipos de comportamentos (confiança específica)” (1998, p. 35, tradução livre).

Ainda tratando do termo confiança percebe-se outra divergência terminológica esta entre *trust* e *confidence*. Como a maior parte da literatura que trata de confiança é de língua inglesa e em inglês existem dois termos diferentes que a língua portuguesa pode traduzir como confiança os termos se confundem. A própria literatura ajuda nisto, ao que parece *Confidence* é uma confiança racionalmente

estabelecida, enquanto *trust* não necessariamente. *Trust* é algo em que se acredita a priori, crença, aposta; *confidence* é algo mais factual, a partir da experiência própria ou de informações colhidas, estes termos são assim caracterizados em estudos como, por exemplo, de Das e Teng (1998). Porém em Giddens (1991) o inverso ocorre.

Para Giddens (1991) confiança é a:

“crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos, em que essa crença expressa uma fé na probidade ou amor de um outro, ou na correção de princípios abstratos (conhecimento técnico)” (GIDDENS, 1991, p. 41)⁵.

O mesmo corre em Luhmann (1988). Para este autor, ao se tratar de *trust* a possibilidade de escolha está presente, caso contrário – ou seja, no caso de um ator simplesmente ter que se render ao poder de outro – a expectativa de que nenhum prejuízo irá ocorrer é uma questão de *confidence* e não de *trust*. Em Luhmann, *confidence* diferencia-se de *trust* pela possibilidade de escolha, desta maneira pode-se traduzir *confidence* como crença ou esperança e *trust* como confiança. Para Blomquist, conforme o quadro 02, confiança “não envolve a consideração consciente de alternativas como se dá na confiança”.

A diferenciação mais efetiva e clara para conceituar confiança é uma simples tipologia de confiança reproduzida em Das e Teng (2001) e Nootboom (1996). Estes autores diferenciação a confiança em: confiança baseada na competência (*competence trust*) e confiança baseada na intenção (*goodwill trust*)

Como Nootboom (1996) apropriadamente observou confiança pode referir-se a habilidade do parceiro de ter desempenho conforme o acordado (esperado) ou suas intenções em fazer isto. A primeira confiança refere-se a confiança baseada nas capacidades (*Competence trust*), enquanto o segundo tipo de confiança é baseado nas intenções (*Goodwill trust*). Esta diferenciação caminha para ser um dos poucos consensos referentes a confiança nos estudos interorganizacionais.

⁵ No original “trust may be defined as confidence in the reliability of a person or system, regarding a given set of outcomes or events, where that confidence expresses a faith in the probity or love of another or in the correctness of abstract principles. (GIDDENS, 1990, p. 34)

Outros consensos são encontrados. Um deles é de que apesar da variedade de definições de confianças, elas tendem em concordar que – independente do nível em que se dá a relação social – a confiança se refere a boa vontade de uma das partes para se relacionar com outra na crença de que as ações do outro serão benéficas ao invés de em detrimento da primeira parte (CHILD & FAULKNER, 1998, p. 45). Por exemplo, Blois (1998) e Uzzi (1997) concordam com isto. Para Atkinson e Buthcer (2003, p. 293): “o processo requer de quem confia atribuir capacidade e intenção a partir do comportamento corrente e passado (de quem é confiado)”.

O outro aparente consenso encontrado é entre os que revisaram amplamente o termo. Estes autores vêm afirmando a natureza diversificada da confiança nas relações sociais. Sydow (1998), Locke (2001) e Woolthuis et. al. (2002), Cunha (2004) entre outros autores, percebem que confiança pode ser mais racional, calculada, auto-interessada ou mais não-racional, de natureza cultural ou social.

Confiança é associada com expectativas quanto as ações do outro que, por sua vez, baseiam-se na própria ação do primeiro. Dasgupta relata que “tais expectativas podem ter uma base forte ou fraca, variando da segurança advinda dos fatos objetivos e da lógica, passando pela crença que é menos embasada em experiência e argumentos, até a fé sem base substancial” (NOOTEBOOM, 1996, p. 991, tradução livre).

A confiança é um fenômeno social que surge tanto a partir da razão quanto das tradições e/ou fé. Racionalmente a confiança surge a partir de aspectos que podem variar do cálculo racional da relação custo benefício realizada por um ator preocupado em maximizar suas relações ao cálculo substantivo comumente presentes nas relações pessoais e afetivas de amizade e parentesco. Irracionalmente a confiança se dá quando o ator confia sem questionar, medir ou calcular geralmente derivada de uma tradição herdada.

Lane (1998) apresenta uma tipologia em que a confiança é passível de ser tanto substantiva quanto instrumental. Esta tipologia tem três níveis, denominados: cálculo, conhecimento mútuo e identificadora.

O primeiro tipo de confiança caracteriza-se por acontecer mediante cálculo de uma das partes sobre os custos e benefícios advindos de se confiar na outra parte, é geralmente característicos de relações a distância e de relações que estão começando.

O segundo tipo é um avanço ao primeiro se considerarmos que se torna comum a medida em que as relações interorganizacionais tornam-se recorrentes e é possível conhecer o outro, suas expectativas e maneira de agir. Este tipo de confiança Lewick e Bunker (1996) denominam também de baseado no conhecimento pois está fundada na previsibilidade do comportamento do outro, ou seja, conhece-se o outro tão bem que o comportamento do outro é antecipado.

Assim o pressuposto de racionalidade contido na forma calculativa de confiança perde espaço para uma confiança cognitiva e relacional, já que a confiança neste segundo tipo é fundada sobre a segurança e o conforto de que o parceiro está bem compreendido e sabe-se compartilha contigo de importantes expectativas (CHILD & FAULKNER, 1998, p. 49).

O terceiro tipo é baseado na existência de uma identificação entre as partes. Isto significa que as partes compartilham de um mesmo conceito de moral e dividem valores e normas sociais.

2.2.1.3. Confiança Interorganizacional

Confiança é tida como mecanismo central de coordenação das relações interorganizacionais ou das formas híbridas (BRADACH & ECCLES, 1996; POWELL, 1996). Estas relações manifestam-se entre o âmbito do mercado, caracterizado pelo sistema de preço em que o ator busca seus interesses próprios sem quaisquer considerações, além das legais, pelos demais atores econômicos, e o da hierarquia, caracterizado pela coordenação através da autoridade investida aos membros do topo da organização e pelo controle através de procedimentos burocráticos. Para Bachmann (2001, p. 338-9, tradução livre, grifos no original):

em ambos os casos, confiança pode desempenhar *algum* papel como um útil lubrificante para evitar tensões extremas, mas somente formas

híbridas de co-ordenação das interações são vistas como sendo baseadas na confiança como o modo *central* de controle delas. Em outras palavras, esta – e somente esta – forma de co-ordenação e controle da estrutura e dinâmicas dos relacionamentos é constitutivamente dependente da existência de uma considerável quantia de confiança entre atores econômicos

De fato, em alguns estudos a confiança nas relações interorganizacionais é encarada como decorrente do sucesso da relação, atuando como um feedback que realimenta um sistema, e em outros como um necessário pressuposto para a relação (ARAÚJO, 2000). Segundo revisão do campo de estudos das relações interorganizacionais realizada por Oliver (1998) nos principais periódicos internacionais a confiança é citada em 18,4% do total de artigos publicados, sendo em 10,8% como antecedente das relações interorganizacionais e em 7,6% como resultado dos mesmos.

Porém, para Carvalho (2002) estudos como que trabalham a confiança relações e/ou redes interorganizacionais das maneiras descritas acima reduzem deliberadamente a complexidade da questão da confiança. Posições como as dos autores citados acima tornam ainda mais complexa a definição de confiança interorganizacional e a análise das implicações da confiança nas relações interorganizacionais.

Adaptando a definição de Giddens (1989) para o nível interorganizacional, Sydow (1998) define confiança entre organizações como “a confiança de uma organização na confiabilidade de outras organizações, considerando uma série de resultados ou eventos” (SYDOW, 1998, p.35, tradução livre)⁶. Percebe-se a forte relação das definições de Sydow e Giddens com a perspectiva de análise estruturalista que ambos defendem.

Alguns autores destacam o caráter interpessoal da confiança interorganizacional. Para Child (1999) e Mariz (2002), a confiança é propriedade dos indivíduos, portanto são os indivíduos que confiam, o objeto pode mudar, mas o agente é sempre a pessoa, a “confiança é exercida por pessoas; são as pessoas que confiam” decretou Mariz (2002, p. 04). Assim a confiança interorganizacional

⁶ No original “interorganizational trust,..., is the confidence of an organization in the reliability of other organizations, regarding a given set of outcomes or events”.

incorpora elementos das relações indivíduo-indivíduo, indivíduo-organização e indivíduo-sistema (rede).

Similares a Mariz (2002), Child (1999) e Barney e Hansen (1994) acreditam que, como as relações interorganizacionais cabem aos indivíduos que estão nas fronteiras da organização, a confiança interorganizacional origina-se a partir da confiança entre estes, geralmente no topo das organizações, num processo de institucionalização para o nível interorganizacional de padrões do relacionamento interpessoal, como descrito por Zucker (1986).

Para Kale et al. (2000) a confiança mútua e a interação entre indivíduos, especialmente os do topo da hierarquia organizacional, constrói o que ela denomina capital relacional. O capital relacional refere-se ao nível de confiança mútua, respeito e amizade que surge da forte interação entre os indivíduos parceiros em uma aliança (KALE et al., 2000, p.218).

Este capital implica em boas relações entre empresas nas alianças e *joint ventures*, na medida em que equilibra, por um lado a busca da organização em agregar valor para si a partir da relação com a outra parte e, por outro a necessidade de proteger suas competências centrais. Por um lado, o capital relacional facilita o aprendizado interorganizacional através de uma forte relação um a um entre os parceiros da aliança. O contato face a face, segundo Bachmann (2001), ajuda a absorção do risco por parte do ator que confia. Por outro lado, o capital relacional minimiza a probabilidade do parceiro agir oportunisticamente para unilateralmente apreender informações ou *know-how* que se caracterize como competência central de seu parceiro.

Para Casson e Cox (1997), as redes interpessoais entre empresários e homens de negócio são uma eficiente maneira de conseguir informações que são necessárias para coordenar a alocação de recursos. Já Eisenhardt e Schoonhoven (1996) apontam que as características sociais dos membros do topo das organizações influenciam e podem guiar a formação de alianças.

Ring e Van de Ven (1994), por sua vez, enfatizam possíveis problemas para as relações interorganizacionais dependentes da confiança entre indivíduos. Se a

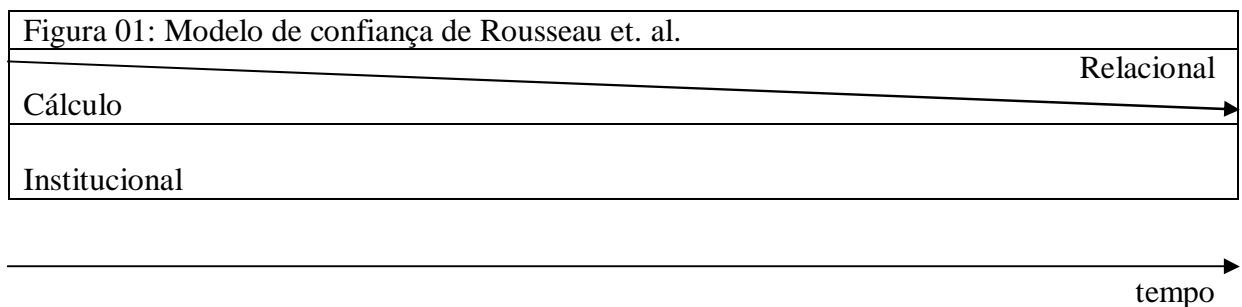
transação é baseada nas relações de confiança interpessoal pode-se ocorrer um desvio dos interesses organizacionais para os individuais, incluindo desfalques e corrupção. Mesmo que não haja má fé dos indivíduos, a confiança presente nas relações interorganizacionais não deve se estagnar ao nível interpessoal sob pena de se romper parcial ou totalmente a relação, numa eventual mudança de pessoal. Tal percepção é compartilhada por Jeffries e Reed (2000) para os quais a solução de problemas em contratos relacionais tende a ser ótima quando a confiança interorganizacional e a confiança interpessoal estão no mesmo nível.

Já Cunha (2004), em sua pesquisa no Brasil, identificou que as empresas de pequeno e médio porte tendem a confiar em pessoas e não nas organizações, concluindo que a confiança interpessoal reflete significativamente na confiança interorganizacional, devido entre outros aspectos a características culturais como o personalismo, a tomada do público pelo privado e a falta de instituições mais próximas a prática cotidiana dos atores.

Confiança e tempo também se relacionam, usualmente de forma positiva. Child (1999), assim como Lane (1998), acredita na construção da confiança a medida que os relacionamentos entre as organizações sucessivamente ocorrem. Para Child ao firmarem um contrato de aliança buscando atingir seus interesses e objetivos as organizações não necessariamente se conhecem ou tem pouco conhecimento mútuo. Nesta fase de formação contratual predomina o cálculo. Com o decorrer da relação entre as organizações a implementação do contrato ocorre e desta maneira, os atores passam a ter conhecimento mútuo baseado na própria experiência vivenciada. Em seguida, num terceiro passo, a relação pode se findar, evoluir para outro tipo de aliança ou ser repetida nos mesmos moldes. Nestes dois últimos casos, é possível que uma confiança baseada na identificação mútua ocorra entre as organizações. O formato em fases de Child (1999) transforma a tipologia de Lane (1998), anteriormente apresentada em uma série sequencial crescente, aplicando-as as relações interorganizacionais, mais especificamente nas alianças estratégicas. Segundo Cunha (2004, p. 254) analisar as alianças interorganizacionais como um processo permite

entender que a confiança exerce funções distintas em cada uma das fases, assim como é diferente sua base principal em cada etapa do relacionamento.

Rousseau et. al. (1998, p. 401) também relacionam o desenvolvimento da confiança ao passar do tempo. Na figura 01 a confiança institucional embasa a transformação da confiança calculativa para a relacional, como suporte de uma confiança institucional, que é derivada das normas e regras da sociedade e do próprio setor que ordenam e limitam o comportamento dos atores.



Fonte: ROUSSEAU et. al. 1998. p. 401.

2.2.2. Confiança sob diferentes perspectivas teóricas

A confiança é abordada por diversas teorias sociais como: neo-institucionalismo (ex.: BACHMANN, 2001), estruturalismo (ex.: SYDOW, 1998), nova sociologia econômica (ex.: UZZI, 1996), capital social (ex.: PUTNAM, 1996) e escolha racional (ex.: WILLIAMSON & CRASWELL, 1993), entre outras.

Nesta seção, apresenta-se primeiramente um resumo de duas perspectivas teóricas relatadas por Locke (2001) como as principais no estudo da confiança. Posteriormente, outras duas perspectivas que se relacionam com a confiança no nível interorganizacional de análise são apresentadas.

Segundo Locke (2001), as perspectivas que estudam a confiança podem ser distintas em dois grupos de pensamento. Cada uma com uma idéia diferente do que é confiança e, principalmente, das condições para sua manifestação.

Segundo Locke (2001), o primeiro grupo, essencialmente sociológico entende a confiança como “produto de longo prazo de padrões de associativismo, compromisso

cívico e interações extrafamiliares” (p. 254). Esta perspectiva para o fenômeno da confiança foi recentemente retomada pela obra de Robert Putnam (1996). Após ampla análise no nível macro, Putnam advoga que as diferenças a maior da eficiência dos governos do Norte e do Centro da Itália em relação ao Sul se devem as suas tradições cívicas melhor desenvolvidas. Para Lazerson e Lorenzoni (1999), nesta visão teórica a confiança surge com a proximidade dos laços sociais. Isto, somado as instituições locais, suporta a criação da confiança necessária para as relações interorganizacionais colaborativas. Desta maneira os autores relacionam esta confiança “cultural” às atividades interorganizacionais. Maciel (2001) também vê na experiência italiana características bem particulares. Esta autora afirma que na região da Terceira Itália “empresa e família são praticamente sinônimos; o interesse familista (...) resultou em processos de cooperação entre empresas e entre estas e governos e universidades locais, como o objetivo de dinamizar as empresas e desenvolver as microrregiões” (MACIEL, 2001, p.285).

O segundo grupo para Locke (2001) é, por sua vez, de caráter econômico e ilustrada pelo ‘dilema do prisioneiro’ (ver em Axelrod, 1984). Ao contrário da perspectiva anterior, nesta linha de pensamento o essencial é que “a cooperação e o comportamento confiável – longe de serem um artifício cultural – são uma resposta racional de atores individuais ao conjunto de oportunidades e limitações presentes em seu ambiente” (LOCKE, 2001, p. 256). Nesta perspectiva, a confiança é promovida pela busca dos atores pelo próprio interesse de longo prazo a partir do cálculo da relação custo benefício realizado. O interesse próprio encapsulado (HARDIN, 2001) ilustra a noção de que os indivíduos aproximam-se dos outros porque acreditam que isto é de interesse de ambos.

Teóricos da escolha racional geralmente afirmam que todo fenômeno social – incluindo a formação de regras, instituições, comunidades, e normas – em última análise pode ser reduzida ao comportamento instrumental de atores individuais estratégicos. A noção de ação instrumental, predicada na existência de auto-consciência, delibera indivíduos que são capazes de definir um conjunto de preferências hierarquicamente ordenadas e que podem fazer cálculos quase-matemáticos para determinar a estratégia ideal para realizar essas

preferências baseadas em suas avaliações do comportamento dos outros atores em uma dada situação (Bates, 1988; Levi, 1988, 1997; Coleman, 1990; Hechter, 1992; Bates et al., 1998a) (SIL, 2000. p. 356-7, tradução livre).

Assim, por esta visão, confiar significa “ter informações que possam levar à antecipação do comportamento futuro (do ator) ou à identificação de sua probabilidade” (CUNHA, 2004, p. 70). Por desdobramento deste pensamento, outros autores apontam a importância de instituições que possam garantir os direitos e punições acordados.

Segundo Axelrod (1984), a formação da confiança dá-se a partir de alguns fatores chaves: a) quando são orientados de forma similar e a longo prazo; b) quando suas interações são repetidas; c) quando se possui informações completas a respeito de seu desempenho passado; d) quando há um número pequeno de atores.

Tais fatores parecem levar os autores a utilizarem confiança e cooperação como termos equivalentes, sendo muitas vezes intercambiáveis. Além disto, nesta perspectiva a reputação torna-se um elemento importante e mais um termo, dentre tantos outros que, por vezes, se confundem com confiança.

Wicks et. al. (1999) criticam esta perspectiva. Para os autores enquanto a predição racional é claramente uma parte importante da confiança, ela, por si só, prove um entendimento de confiança grosseiramente incompleto. Esta concepção está implícita em Bachmann et. al. (2001) para os quais é impossível a manutenção com sucesso de relações interorganizacionais sem algum nível confiança durante um longo tempo.

No que tange à promoção e à sustentação da confiança, ambas as linhas teóricas, segundo Locke (2001), devem ser levadas em conta na análise. Porém, o autor afirma que a literatura acerca deste tema sofre de dois problemas básicos – entende os fatores promotores da confiança como estáticos e de uma maneira mecanicista – o que impede que se perceba que a confiança pode ser construída, como o autor acredita e relata. Porém, segundo Maciel (2001), Locke acaba incorrendo parcialmente nos mesmos erros que aponta ao sugerir mecanismos para a construção da confiança entre os atores econômicos.

Todavia, Locke (2001) está equivocado em relatar estas duas como as principais correntes teóricas que tratam de confiança. Dentro da sociologia e da economia outras perspectivas teóricas, especialmente as que trazem a noção de racionalidade limitada como pressuposto para a análise das relações sociais, são importantes e amplamente utilizadas em estudos empíricos, além de não sofrerem das críticas expostas por Locke (2001).

As outras duas perspectivas apresentadas a seguir, a teoria dos custos de transação e a teoria estruturalista, separadamente lançam luz própria sobre o fenômeno da confiança interorganizacional. Assim, estas não tratam a confiança como derivada apenas de laços sociais historicamente construídos, tampouco através da escolha racional.

2.2.2.1. Teoria dos Custos de Transação

A Teoria dos Custos de Transação tem sua origem atribuída ao artigo *The Nature of the Firm* de Ronald Coase de 1937, entretanto seu corpo teórico foi formulado em profundidade por Williamson entre as décadas de 1970 e 1980 (1975; 1985).

A teoria baseia-se na premissa de que as empresas escolhem o modo de transacionar que apresenta os menores custos totais. Desta forma, a Teoria dos Custos de Transação (TCT) preocupa-se em analisar, primeiramente, a opção entre fazer ou comprar e, posteriormente, no caso de subtração e/ou contratação da atividade a qual não se tem vantagem de custos (PAN & TSE, 2000), buscar as alternativas de menor custos de transação.

A partir daí os custos de transação compreendem (1) custos de procura e avaliação; (2) custos de estabelecer o contrato antes das transações; e (3) custos de controle e reformulação da relação e seu contrato.

Para avaliação das transações, Williamson (1985) aponta duas características da relação: a especificidade dos ativos e a frequência da relação. Além destas características, dois pressupostos são inerentes as concepções da TCT: (1) a

racionalidade limitada dos agentes; (2) a concepção de que o homem tende ao comportamento oportunístico.

Por oportunismo entende-se:

a busca do auto-interesse com astúcia, o que pode até incluir formas flagrantes como a mentira, o roubo e a trapaça. Porém mais geralmente oportunismo refere-se a revelação incompleta ou distorcida de informações, de forma calculada, para enganar, distorcer, ofuscar ou confundir (WILLIAMSON, 1985, p. 47, tradução livre).

Destes pressupostos, decorre a noção de incerteza que, derivada da própria incapacidade de se prever todas as contingências *ex ante*, é tomada como uma constante para a análise das relações. Desta maneira, no caso de relações interfirmas constantes, a grande questão a ser analisada é a especificidade do ativo ou recurso. Ativos com grande especificidade são considerados recursos importantes que podem levar a vantagem competitiva e acarretam, para Williamson, maior probabilidade do comportamento oportunístico do outro, já que seus ganhos, no caso de oportunismo serão maiores. Desta maneira, quanto maior a especificidade do ativo, maior a dependência e vulnerabilidade do ator.

A proteção do ator é dada através de uma adequada governança da relação, e isto advém de fatores relacionais, como a construção de contratos, e de fatores institucionais, como o sistema legal existente a qual se subordinam as organizações e suas atividades. Portanto, a TCT caracteriza-se como parte da visão institucional.

Williamson (1985) apresenta três tipos distintos de comportamentos de interesse individual ou oportunístico: (1) oportunismo ou auto-interesse forte; (2) auto-interesse simples ou sem oportunismo; e (3) obediência ou ausência de auto-interesse.

O primeiro tipo de comportamento é o mais amplo, no qual não há restrições para as ações egoístas dos agentes econômicos. Toda ação é justificada para atingir os objetivos individuais. Este tipo de oportunismo pode ser classificado como oportunismo *ex-ante* e *ex-post*. O oportunismo *ex-ante* ocorre quando uma das partes do contrato (um dos agentes) age de forma aética antes de se efetuar uma determinada

transação. O oportunismo *ex-post* ocorre quando o comportamento oportunístico ocorre durante a vigência do contrato (ex. *moral hazard*).

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

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

Para Williamson (1985) as transações interfirmas são influenciadas por agentes de três diferentes níveis: o institucional, o da governança e o individual, do macro para o micro, respectivamente. O ambiente institucional é composto pelas políticas e leis que regulam os atores econômicos.

O nível da governança é construído pelos agentes em relações bilaterais podendo até mesmo envolver todo o seu setor. Neste nível são discutidos o formato e condições dos acordos, coordenando, dando as normas e parâmetros das relações. Para Gulati e Singh (1998), a estrutura de governança de uma relação é a estrutura contratual formal que os participantes usam para formalizar a relação, excluindo as características informais da relação que, para Ring e Van de Ven (1994), são o diferencial necessário para uma relação bem sucedida. Para estes autores, a confiança é um mecanismo informal de controle que, junto ao controle formal, interrelaciona-se em padrões dinâmicos, trazendo estabilidade à relação.

No nível micro – o individual – encontra-se o ator que por tender ao comportamento oportunístico precisa ser vilipendiado pelos fatores macro. Porém, o ator, sob esta perspectiva teórica, é sempre visto como agente e, portanto, mantém sua capacidade de influência.

Como o agente é considerado como sendo de natureza oportunista, ele não pode ser confiado. A ênfase está nos contratos que devem ser o mais bem elaborado e protegido possível. Logo, confiança, nesta perspectiva teórica, não é tratada

diretamente e sim de maneira secundária, residual. Isto levou autores a apontarem a TCT como pessimista (SWEDBERG & GRANOVETTER, 1992) já que enfatiza o oportunismo do ator à capacidade associativa do mesmo.

2.2.2.2. Teoria da Estruturação Social

Ring e Van de Ven (1994) apontam que a confiança é recursivamente utilizada nas relações interorganizacionais colaborativas recorrentes compondo os contratos informais (psicológicos e apenas verbalizados) que tornam a relação mais estável e melhor governada. A confiança como decorrente de relações recíprocas que ocorrem ao longo do tempo caracterizam-na como um fator construído socialmente e que é utilizado normativamente nas novas relações, o que implica em sanções sociais mesmo que não escritas e especificadas. Este caráter dual da confiança na relação, funcionando tanto como recurso como resultante, faz da confiança uma propriedade estrutural o que permite que ela seja melhor apreendida pela teoria estruturalista.

Na teoria da estruturação, as atividades sociais humanas são recursivas, isto quer dizer, elas não são criadas por atores sociais, mas continuamente recriadas por eles através dos próprios meios pelos quais eles se expressam como atores. Este ciclo define a estrutura de um sistema social. Neste sentido, estrutura refere-se ao conjunto de regras e recursos recursivamente organizados. Esta noção tem como pressuposto que a rotinização da ação é uma tendência da conduta do ser humano.

Nesta perspectiva a estrutura não tem um sujeito e está fora do tempo e espaço. Porém, para a análise e exemplificação da vida social humana um ponto de partida hermenêutico é tomado, pois para a descrição das atividades humanas se requer alguma familiaridade com a mesma. Como Layder (*apud* REED, 2001) aponta, a estrutura somente se torna um conceito e uma categoria explanatória relevante quando pode ser identificado e expresso através de traços interacionais depositados na prática social cotidiana.

Assim, para Giddens (1989), a estrutura de um sistema social é tanto agente quanto resultado das práticas dos atores, mesmo que o ator-agente não conheça os

resultados da sua ação e, logo, não a reconheça na (“nova”) estrutura. Neste sentido, a estrutura é sempre e simultaneamente restritiva e facilitadora.

Em suma:

analisar a estruturação de sistemas sociais significa estudar os modos como tais sistemas, fundamentados nas atividades cognitivas de atores localizados que se apóiam em regras e recursos na diversidade de contextos de ação, são produzidos e reproduzidos em interação (GIDDENS, 1989, p. 20).

Os atores sociais, sendo considerados eles mesmos como produtores e reprodutores do sistema social em que estão imersos, estão a princípio livres para mudar as estruturas deste sistema, porém tais atores não podem permanentemente evitar atuarem guiados pelos arranjos institucionais existentes em tal sistema social, ao menos que aceitem que suas ações não tenham significados para outros (BACHMANN, 2001). “Isto implica que o arranjo institucional de um sistema social tende a ser confirmado *sob circunstâncias normais* ao invés de alterado” (BACHMANN, 2001, p. 346, grifo no original). Por isto as instituições tendem a ser relativamente estáveis e que a estrutura de um sistema social é lentamente mutável, por isto costumam parecer às mesmas para os atores sociais. Mudanças nas instituições ocorrem através de forças endógenas que são associadas ao histórico da estrutura social.

Para Sydow (1998), podem ser apontadas seis propriedades estruturais que contribuem para o desenvolvimento da confiança nas relações interorganizacionais. A primeira propriedade estrutural diz respeito a frequência e abertura da comunicação interorganizacional. A comunicação aumenta a oportunidade de entendimento mútuo, facilitando a previsão do comportamento do outro. Por sua vez, a frequência da comunicação depende da interdependência de tarefas e interesses comuns, mas também da proximidade espacial das empresas. A abertura da comunicação desempenha papel importante para a definição das regras que dão legitimidade ao comportamento dos atores.

Uma segunda propriedade estrutural é a multiplexidade das relações. Ela se refere à variedade de conteúdos trocados entre os atores, produtos, serviços, informações e conhecimento. Quanto maior a variedade dos conteúdos trocados, maior é a contribuição desta propriedade para a confiança. Por exemplo, empresas que cooperam em atividades de P&D e distribuição de produtos tendem a possuir um maior nível de confiança do que empresas que apenas cooperam na aquisição de insumos (as compras coletivas), pois os conteúdos necessários a uma cooperação em P&D e logística são mais variados do que em compras (BALESTRO & MESQUITA, 2002).

Uma terceira propriedade estrutural é a não finitude da relação. Quanto mais duradouro o caráter da relação, maior a probabilidade de emergir a confiança, já que a repetição das transações fortalece a confiança, pois aumenta o conhecimento mútuo e a predicabilidade das ações. Como quarta propriedade estrutural está a relação equilibrada entre autonomia e dependência. Isto porque uma completa dependência ou autonomia dos atores dentro da relação de cooperação tenderia a prescindir de relações baseadas em confiança; neste caso pode ser feito um paralelo entre hierarquia, a falta de poder de escolha relaciona-se a confiança e o mercado no qual a completa autonomia e falta de conhecimento entre os atores relaciona-se a crença nos mecanismos abstratos.

Uma quinta propriedade estrutural diz respeito ao número e homogeneidade das organizações que fazem parte da relação interorganizacional. Um menor número de empresas facilita a constituição de relações de confiança. Além disto, a constituição da confiança também é facilitada pela presença de características estruturais comuns nas empresas. A sexta propriedade estrutural refere-se à estrutura do campo interorganizacional e ao número de atores que integram o campo interorganizacional, sendo que um menor número de atores favorece o conhecimento mútuo e a investigação da reputação dos atores econômicos. Esta concepção de confiança afasta-se da visão subsocializada e super socializada, ambas criticadas por Granovetter (1985) (SYDOW, 1998).

2.2.2.3. Considerações sobre as Perspectivas Teóricas Expostas

Esta seção busca fazer considerações e reflexões sobre as perspectivas teóricas expostas a partir do contexto cultural brasileiro. Tal reflexão não é tão rigorosa quanto as citações como em outras seções do presente estudo.

Tradicionalmente a TCT recebe algumas críticas pelas suas concepções de homem, por sua visão de homem ganancioso, capaz de ludibriações e falcatruas para alcançar seus objetivos, principalmente de teóricos ligados a Nova Sociologia Econômica. Entretanto, percebe-se, a partir da revisão teórica realizada, que devido as raízes culturais dos textos estrangeiros, que tem uma visão de homem pessimista como na TCT, o significado de se ter um alto grau de confiança entre as partes é muito mais efetivo para a cooperação entre as organizações. Isto advém da seguinte lógica: já que é tão difícil confiar, se tornar íntimo, confidente e confiante quanto a expectativa do comportamento futuro do outro nas culturas anglo-saxãs, que atingir um alto nível de confiança não quer dizer apenas que o outro é digno de confiança, respeito ou moralmente correto, quer dizer também que ele é competente. E por competente deve-se entender, que o ator sabe como fazer e o faz de modo exemplar. Portanto, um alto nível de confiança nestes casos refere-se ao conhecimento da retidão moral do ator e de confiança nos meios utilizados, as intenções e no desempenho.

Estes aspectos relatados como determinantes para altos níveis de confiança são reflexos de indivíduos mais analíticos e racionais, e menos “dados”, como se diz no Brasil, do que os de cultura latina e em especial os brasileiros. Aqui percebe-se que não é necessariamente verdade que um ator que confia fortemente no outro pensou e discerniu sobre variáveis de diversos aspectos.

Por outro lado, também não é provável que raízes territoriais, históricas e sociais compartilhadas e semelhantes dos atores influam e explicam a confiança na sociedade brasileira. Como raízes históricas e sociais advém de muitas gerações que construíram suas vidas no mesmo local e no Brasil o êxodo rural, os ciclos econômicos (PRADO JUNIOR, 1976) são fatores recentes da formação brasileira – além da heterogeneidade dos primeiros colonizadores, índios, portugueses, espanhóis, negros –

o poder explicativo da visão teórica da confiança como atributo sócio-histórico fica afastada, pois a sociedade brasileira é comparativamente demasiadamente recente e heterogênea. Mesmo na região sul do país na qual a parte da população é descendente de populações nórdicas europeias fortemente homogêneas em sua formação e onde pode-se encontrar cidades colonizadas basicamente por um único povo, a capacidade associativa não é tão forte quanto em seus países de origem já que lá muitas gerações se passaram enquanto aqui no Brasil tal migração ocorreu a cerca de três gerações.

Outro aspecto notado é que em uma cultura que combina personalismo com a distância entre o Estado e a população e suas práticas cotidianas de tal forma que existem leis que não pegam, a confiança interpessoal torna-se mais importante e efetiva do que a confiança institucional e, logo, afetando mais a confiança interorganizacional do que as instituições. Principalmente quando nota-se que a sociedade brasileira tem poucas normas e valores institucionalizados que mitigam o oportunismo e que muitas destas instituições ainda são recentes e a justiça é demasiadamente morosa. Desta maneira, a confiança interpessoal reflete-se na confiança interorganizacional, principalmente entre pequenas e médias empresas (CUNHA, 2004). Para Hill (1990), as sociedades que têm instituições que mitigam o oportunismo detêm uma vantagem competitiva sobre outras sociedades que não tem tais instituições. Dois conjuntos de fatores são apontados como formadores de instituições: a) raízes familiares, históricas e sociais compartilhadas e passadas de geração pra geração e b) através da repetição e sistematização das transações, do aprendizado com outros arranjos interorganizacionais, auto-regulação e acordos setoriais. Estes dois grupos ligam-se diretamente a duas perspectivas teóricas diferentes, uma europeia e outra estadunidense, características que não são típicas da sociedade brasileira e para as quais ela não possui equivalentes. Neste ponto, a morosidade da justiça brasileira, as leis que não pegam, a corrupção, a postura das elites dentre outros fatores não parecem desenvolver tais instituições no Brasil. Segundo Cunha (2004, p. 265), “mecanismos institucionalizados são pouco desenvolvidos em nossa sociedade, fazendo com que a confiança interorganizacional, para nós, não seja tão significativa como para outros contextos”.

2.2.3. Confiança, Controle e Risco

A relação entre confiança e controle esta ligada a TCT como descrito na seção 2.2.2.1. Na perspectiva da TCT a confiança não merece confiança, pois o agente não pode ser confiado e o risco de oportunismo é alto. Logo a ênfase da desta visão teórica está no controle. Confiança não costuma ser considerada na explanação da visão da TCT, a relação analisada geralmente é entre oportunismo e controle. Assim, para Cunha (2004, p. 73) “nessa corrente de pensamento, confiança e controle atuam mais como substitutos que complementares”. Entretanto, segundo Woolthuis et. al. (2002, p. 03, tradução livre) “apesar de várias tentativas (ex. Anderson and Narus, 1990; Zaheer and Venkatraman, 1995) não existem evidências empíricas consistentes que confiança e controle formal de fato substituem um ao outro”.

Woolthuis et. al. (2002) e Das e Teng (1998) descrevem a relação entre confiança e controle de forma mais dinâmica na qual o controle exercido media o nível de confiança ou desconfiança. Para Woolthuis et. al. (2002, p. 03): “baixa confiança requer controle formal. Alta confiança permite uma limitação da extensão do controle formal. Controle formal sinaliza desconfiança e assim evoca desconfiança recíproca e controle formal”. Para Sydow (1998), a confiança nas relações interorganizacionais não tem que ser mútua, mas provavelmente será.

Para Das e Teng (2001) o risco é a questão central na análise das relações interorganizacionais. Risco está presente em qualquer relação de negócios, entretanto nas relações de confiança entre atores com propriedade de agência, risco é presente na medida em que quem confia avança além da sua racionalidade limitada. Isso quer dizer que a parte que confia incorpora riscos. Inclusive pode-se dizer que confiança implica em risco por definição (CHILD & FAULKNER, 1998) porque se não existisse alguma incerteza o ato de confiar perderia o seu sentido.

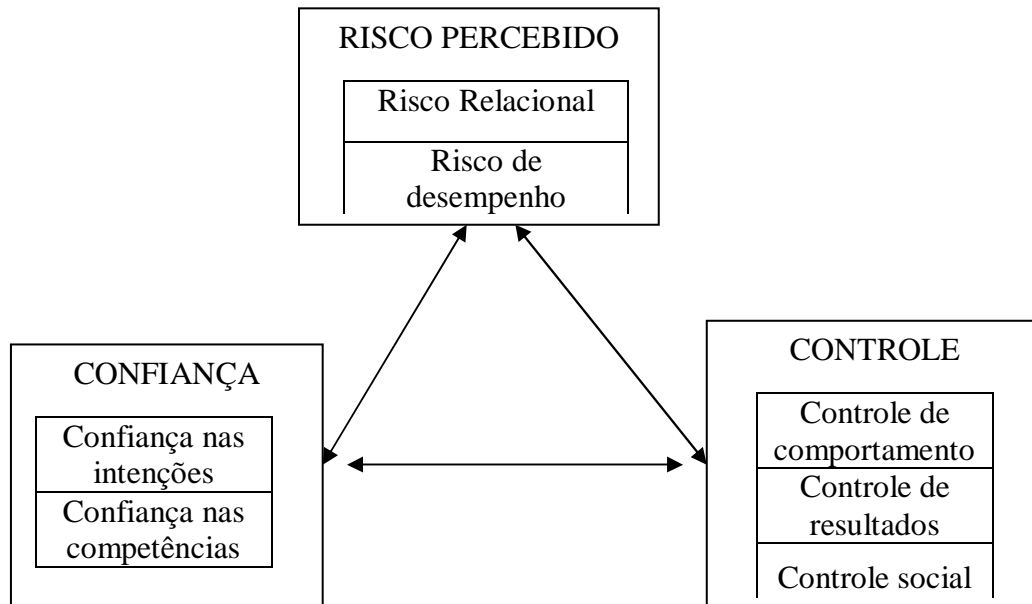
A mesma postura defende Bachmann (2001), segundo o qual, ao mesmo tempo que a confiança absorve incerteza e reduz complexidade, produz risco pois “é inevitável que um ator social que decide confiar em outro extrapola a informação

limitada disponível sobre o comportamento futuro deste ator” (BACHMANN, 2001, p. 342).

Para Das e Teng (2001) o risco percebido varia de acordo com a confiança existente e os mecanismos de controle adotados na relação. Estes mesmos autores em trabalho anterior (DAS & TENG, 1998) identificaram que os mecanismos de controle adotados durante a relação afetam o nível de confiança, que por sua vez media o nível de controle efetivamente exercido pelos mecanismos de controle. Assim, um nível de controle ótimo, refletido em mecanismos, é complementar a confiança entre as partes e mantém relação de mútua afetação com esta. Além disto, a combinação destes dois fatores de modo que mecanismos de controle tragam luz sobre aspectos da relação não alcançados pela confiança faz com o que o risco percebido diminua. Isto, por sua vez, pode não implicar em menores custos de transação, mas aumenta a possibilidade de sucesso da aliança.

Segundo Das e Teng (2001), controle pode ocorrer de três modos: no comportamento, nos resultados e controle social. O controle de comportamento visa garantir que os processos das firmas são apropriados, já o controle de resultados foca-se somente na avaliação dos resultados da empresa. O controle social é mais utilizado quando não ocorre as outras formas de controle, este tipo de controle enfatiza, valores crenças e objetivos.

Figura 02: Estrutura integrada de confiança, controle e risco para análise de relações interorganizacionais, Das e Teng (2001).



Fonte: adaptado de Das e Teng (2001, p. 257).

A figura 02 retrata as relações estabelecidas entre as subdivisões de risco, confiança e controle apontadas por Das e Teng (2001). Os autores propõem as seguintes correlações:

- A confiança nas intenções de uma empresa em sua empresa parceira vai reduzir o risco relacional percebido pelo primeiro na relação, mas não o risco de desempenho percebido;
- A confiança nas competências de uma empresa em sua empresa parceira vai reduzir o risco de desempenho percebido, mas não o risco relacional percebido;
- Risco relacional percebido em uma relação vai ser mais efetivamente reduzido pelo controle de comportamento do que por controle de resultados;
- Risco de desempenho percebido em uma relação vai ser mais efetivamente reduzido pelo controle de resultados do que por controle de comportamento;

- Controle social em uma relação vai reduzir tanto o risco relacional percebido quanto o risco de desempenho percebido;
- Controles de resultado e de comportamento vão minar a confiança nas intenções e nas competências em uma relação;
- Controle social vai alavancar tanto confiança na intenção quanto confiança na competência em uma relação;
- Confianças na intenção e na competência vão alavancar a efetividade de todos os três modos de controle;
- a) com os níveis de controle permanecendo os mesmos, quanto mais baixo a aceitação do nível de risco relacional, maior o nível de confiança na intenção necessário em uma relação; b) com os níveis de controle permanecendo os mesmos, quanto mais baixo a aceitação do nível de risco de desempenho, maior o nível de confiança na competência necessário em uma relação.
- a) com a confiança nas intenções permanecendo a mesma, quanto mais baixo a aceitação do nível de risco relacional, maior será o uso do controle de comportamento e controle social em uma relação; b) com a confiança na competência permanecendo a mesma, quanto mais baixo a aceitação do nível de risco de desempenho, maior será o uso de controle de resultado e controle social em uma relação.

2.3. Implicações da Confiança nas Relações Interorganizacionais em Redes

Confiança é apontado por grande parte dos autores como necessária para a existência da cooperação. Apesar de confiança ser algo abstrato e, portanto difícil de ser mensurado diz-se que o nível de cooperação entre as empresas é reflexo, em parte, do grau de confiança existente entre elas.

A partir de pesquisa de campo com 106 firmas estadunidenses que mantêm alianças para pesquisa e desenvolvimento Rindfleisch (2000) conclui que nas relações verticais a confiança promove cooperação, enquanto não se pode apontar relação entre

confiança e cooperação nas relações horizontais dessas empresas. Estas firmas unem-se fracamente formando alianças devido ao receio de uma ameaça em comum, comportamento caracterizado com cálculo da relação custo benefício ou *calculativeness* (WILLIAMSON & CRASWELL, 1993) típico da perspectiva da escolha racional.

Já para De Laet (1997), a confiança advém do aumento de compromissos assumidos nas relações entre as firmas. A lógica deste autor, é que quanto maior o investimento de recursos de uma firma na rede, maior será a percepção das demais empresas que esta firma esta realmente comprometida com a rede, e portanto, maior a probabilidade que essa agirá de uma maneira merecedora de confiança e maior a sua confiabilidade.

Esta questão é complexa, pois, “não existe cooperação impessoal, assim como, não existe confiança que não tenha dimensão relacional” (CARVALHO, 2002). Nesse sentido, não se pode ignorar os fatores pessoais e não característicos das organizações e sua ética instrumental como parte da causação e das consequências das relações interorganizacionais. Conforme notaram Casson e Cox (1997), uma informação tem maior credibilidade quando advém de alguém em que se confia, e é mais provável se confiar naqueles com os quais se têm laços sociais. As trocas de informações estratégicas caracterizam-se como uma forma de cooperação interfirmas típica de relações estruturadas em redes interorganizacionais (POWELL, 1996).

Na perspectiva de cunho mais sociológico confiança não gera necessariamente cooperação. Segundo Maciel (2001) estudos demonstram que quando existe a combinação de necessidade, liderança e governança, processos de aprendizagem coletiva através da cooperação, que freqüentemente resultam em sucesso competitivo, podem ocorrer sem que se tenha uma confiança propriamente dita presente. Em outras palavras, a confiança nestes casos advém do cálculo instrumental de custos e benefícios entre os atores, ou seja, trata-se da confiança racional tratada por Axelrod (1984) e Williamson e Craswell (1993).

A confiança é caracterizada por autores como Ring e van de Ven (1994) e Sobrero e Schrader (1998) como um mecanismo informal de coordenação. A

combinação de mecanismos informais e formais são mais eficientes no gerenciamento de conflitos interorganizacionais (KALE et. al., 2000; RING & VAN DE VEN, 1994).

Segundo Sobrero e Schrader (1998) existem dois tipos de coordenação não excludentes, uma denominada por ele, de coordenação operacional e outra de coordenação processual. Na primeira forma de coordenação os contratos servem como garantias ao distribuir direitos às partes, sendo que pode se criar ou eleger uma organização que fiscalize as partes ou não. A coordenação processual, por sua vez, é realizada pela comunicação do dia-a-dia dos atores envolvidos. Nesse tipo, o mecanismo para a coordenação é a interação e o ajuste mútuo das atividades. Assim, a coordenação entre firmas é construída (SOBRERO & SCHRADER, 1998).

Para Sako (1999), apesar das salvaguardas contratuais permitirem que se desencadeiem relações de confiança entre as organizações, elas não são suficientes para alavancar processos que dependem de maior troca de informações como os de inovação. A confiança mútua tem a propriedade de facilitar o acesso responsável às competências da outra organização (KALE et. al, 2000), promove a troca aberta de informações, e o aprendizado interorganizacional (SYDOW, 1998). Uzzi (1997), em estudo etnográfico, identifica que a confiança enseja oportunidades à troca de bens e serviços difíceis de se mensurar ou executar contratualmente, como as informações.

Para Owen-Smith e Powell (2004), ligações contratuais entre organizações fisicamente próximas representam canais para transferências de informações relativamente transparentes, pois são imersas em um ambiente rico em mecanismos de transmissão informais.

Barney e Hansen (1994) analisam a confiança estrategicamente relacionando-a como inversamente proporcional ao risco da relação. Para estes autores confiança tem três formas: fraca, semi-forte e forte. Esta divisão dos autores não refere-se ao nível da confiança entre os autores e sim ao quanto o oportunismo seria interessante para a organização na relação, ou seja, o quanto a abdicação desse oportunismo caracteriza um merecimento de confiança que, visto desta maneira, caracteriza-se como atributo da organização e pode ser utilizado para criar vantagem competitiva.

Portanto, a forma fraca de confiança está presente em situações de baixo oportunismo latente, ou seja, baixa especificidade de ativos ou trocas de pouca importância. A forma semi-forte é caracterizada pelas relações em que o oportunismo é mais evidente, o merecimento de confiança pode ficar demonstrado nas escolhas de mecanismos de controle ou na forma de governança da relação como um todo mais igualitárias. Já o nível forte, ainda segundo Barney e Hansen (1994), não mais reflete as escolhas dos mecanismos de governança. Esta forma liga-se a princípios e valores empresariais arraigados, a historicidade da organização e a sua cultura, fatores difíceis de serem copiados e que derivam de longo tempo de atividades da organização. Esta é a maneira com que o merecimento de confiança caracteriza-se como forte fonte de vantagem competitiva para a organização

Nooteboom (1996) diferencia duas perspectivas teóricas na lente institucional de análise. Para a corrente denominada de “New institutionalism” as pressões evolucionárias garantem a convergência para resultados eficiente, caso este pressuposto seja adotado, as relações baseadas na confiança devem prevalecer a longo prazo, pois estas apresentam os menores custos de coordenação (HILL, 1990). Por outro lado, a corrente denominada por Nooteboom (1996) de “Neo institutionalism” acredita que as ligações interorganizacionais, como construções sociais, podem ser eficientemente ou ineficientemente estruturadas. Desta maneira, a cooperação é algo a ser explicado ao invés de assumido (NOOTEBOOM, 1996), como ocorre na visão da economia evolucionária que, de maneira explícita ou implícita, compartilha da mesma concepção de cooperação como assumida presente nos estudos com a visão econômica da TCT.

Segundo Faerman et. al. (2001), quatro fatores estão presentes nos processos de cooperação interorganizacional, podendo influir positivamente ou negativamente na efetivação da cooperação. Primeiro, a disposição inicial dos atores para a cooperação pois, os atores estão mais propensos a cooperar quando acreditam que os outros atores também estão propensos a isto; segundo, a existência de incentivos, ou seja, interesses pragmáticos presentes nas relações econômicas, tecnológicas e sociais; terceiro, a liderança pois, a forma de atuação das lideranças é importante já que pode legitimar

formas de atuação no interior da rede interorganizacional e; quarto, o número e variedade de organizações envolvidas pois a cooperação é desenvolvida mais facilmente quando os membros são semelhantes e quando o número de integrantes é restrito para que possa haver comunicação e negociação com resultados eficientes.

Para Williams, citado por Nooteboom (1996), a cooperação advém de quatro fontes distintas formadas a partir de dois eixos característicos das relações: macro e micro e egoísta e não egoísta, conforme apresentado no Quadro 03, abaixo.

Quadro 03: Fontes de Cooperação		
	Macro	Micro
Egoística	Coerção ou medo de sanção de autoridades (Deus, lei)	Vantagem material ou interesse
Não-egoística	Ética: valores/normas de conduta apropriada	Laços de amizade, parentesco ou empatia

Fonte: Nooteboom (1996, p. 991).

Correlacionando a quadro 03 com a formação da confiança descritas na seção 2.2.1 forma-se o Quadro 04, a seguir.

Quadro 04: Relacionando fontes de cooperação, base da confiança e referencial teórico para análise		
Fontes de Cooperação	Forma de Confiança	Principais autores
Macro x Egoística	Crença ou fé cega	Giddens (1984; 1991)
Macro x Não-egoística	Instituições	Scott (1995), Williamson (1985)
Micro x Não-egoística	Substantiva	Granovetter (1985)
Micro x Egoística	Escolha Racional	Axelrod (1984), Coleman (1990)

Fonte: elaborada pelo autor.

Segundo Williams, citado por Nooteboom (1996), empiricamente nenhuma destas formas de cooperação são sustentáveis de forma isolada. A forma empírica que combina estas quatro fontes de cooperação mais adequadamente é a da máfia, pois atuam reforçando-se mutuamente. A cooperação é forjada “por meios violentos, é materialmente recompensada, é alavancada por laços de amizade e falsas relações familiares (‘famílias’ da máfia, irmandade, ‘chefões’, dentre outras) e uma ética de não traição (‘omerta’)” (NOOTEBOOM, 1996, p. 991).

Segundo Hardy et. al. (1998) os estudos de confiança não costumam considerar as diferenças de poder entre os atores interorganizacionais, o chamado poder assimétrico, sendo que, na visão de Granovetter (1985), as redes podem ser mecanismo tanto para cooperação quanto para exploração. Para um grupo de estudos, orientados pela perspectiva marxista da maneira como retomada por Braverman (1977), a confiança nada mais é do que uma sofisticada ferramenta para exercer o poder em parceiros de negócios mais fracos (BACHMANN, 2001).

O consenso entre a maioria dos autores de que a confiança relaciona-se a predicabilidade do comportamento outro pode minimizar a influência do poder na

relação. Para Cunha (2004), as definições que se concentram nesta predicabilidade não são “hábeis em distinguir entre poder e confiança” (p. 77).

O Quadro 05 expõe a relação entre confiança, poder e cooperação. Quanto mais o poder, no sentido weberiano⁷, é assimétrico entre os atores, maior a tendência da relação ser de soma-zero e da existência da manipulação do outro.

Quadro 05: Confiança, Poder e Cooperação		
	Confiança	Manipulação
Natureza da cooperação	Cooperação baseada na confiança	Cooperação baseada no uso do poder
Dinâmica da cooperação	Cooperação emergindo naturalmente	Cooperação é conseguida por meio do gerenciamento de significados, por dependência ou socialização.
Poder	Visão ganha-ganha prevalece	Visão soma-zero

Fonte: Hardy et. al. 1998, p. 79.

⁷ Para Weber (1991, p. 152), o poder “é a probabilidade de um ator dentro de uma relação social estar em uma posição de executar sua própria vontade apesar da existência de outros que estão participando da ação”. Portanto, é um conceito que implica em relações de força entre os atores, na qual a manipulação é possível.

3. METODOLOGIA

3.1. Especificação do Problema

3.1.1. Problema de Pesquisa

Quais as implicações da confiança nas relações interorganizacionais de uma central de compras varejistas e de um arranjo produtivo local do setor têxtil, ambas situados no Estado do PR?

3.1.2. Perguntas de Pesquisa

- Quais as principais características da central de compras e do APL confeccionista em estudos, quanto a: número de atores, bases das relações, informações estratégicas e atividades econômicas desenvolvidas conjuntamente?
- Quais as principais características da atividade econômica têxtil e varejista referente, respectivamente, ao APL confeccionista e a central de compras supermercadista?
- Quais as principais características da história sócio-econômica recente do território em que se situa o APL confeccionista?
- Qual a relação entre confiança interpessoal e confiança interorganizacional nos casos estudados?
- Qual a confiança interorganizacional existente em cada uma das redes interorganizacionais analisadas, especificamente quanto as categorias e tipologias apresentadas na base teórico-empírica?
- Qual a relação entre confiança, oportunismo, controle exercido e risco percebido em cada uma das redes interorganizacionais estudadas, caso seja aplicável?

- Quais as implicações da confiança na governança formal existente em cada uma das redes interorganizacionais estudada?
- Quais as implicações da confiança na estrutura de cada uma das redes interorganizacionais estudada?
- Quais as implicações da confiança no estabelecimento da cooperação ou conflito nas relações, especialmente na rede de múltiplos canais (APL confeccionista) estudada?
- Quais as implicações da confiança na dinâmica entre cooperação e competição, especialmente na rede horizontal (central de compras) estudada?

3.1.3. Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis

Confiança

DC: A Confiança articula-se como fenômeno social passível de ser derivado de cálculo racional instrumental e substantivo, e até mesmo de algum tipo de tradição a qual o ator não questiona a racionalidade e que não implica sempre em cooperação. Além disto confiança também configura-se como recurso da relação e como sua resultante, e dinamicamente como mediadora de decisões que surjam quanto a aspectos da relação não previstos ou contingências. Aceita-se que confiança refere-se a boa vontade de uma das partes para se relacionar com outra na crença de que as ações do outro não serão prejudiciais à primeira parte.

DO: Operacionalizada através da identificação da percepção dos atores quanto a capacidade e competência dos demais inseridos na rede (confiança baseada nas competências) e quanto a intenção dos demais em agir como o acordado (confiança baseada nas intenções) e em caso de não existência de acordo formalizado, refere-se a opinião do ator sobre as intenções dos demais em cumprir com possíveis acordos e atividades conjuntas. Apreendida através da análise dos dados primários coletados através de entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes do nível estratégico e/ou

proprietário das empresas e organizações de fomento e apoio, no primeiro caso e de entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes do nível estratégico e/ou proprietário das empresas varejistas complementadas por análise estatística descritiva dos questionários aplicados, no segundo caso.

Características das redes

Número de atores

DC: Quantidade de empresas e instituições formalizadas na rede em análise e outras organizações relevantes presentes no local. No primeiro caso representado pelo grupo gestor do APL, no segundo caso pelo associados à rede ALES.

DO: Identificado através da triangulação de dados secundários documentalmente analisados com os dados primários coletados através de entrevistas semi-estruturadas realizada com os dirigentes do nível estratégico e/ou proprietário das empresas e organizações de fomento e apoio, no primeiro caso e segundo caso.

Base da relação

DC: Relação trata das condições que sustentam as relações entre as organizações podendo relacionar-se com amizade, parentesco, posição e questões de ordem política, econômica e cultural, entre outros (COSER, 2003, p. 89). Porém, considerando as dificuldades para a identificação empírica das bases das relações expostas por Coser (2003) e o escopo do presente estudo opta-se por apenas diferenciar entre as bases econômicas, e não-econômicas (amizade e parentesco), mesmo que incorrendo no risco de minimizar fatores importantes.

DO: Desta maneira a variável foi operacionalizada através da análise dos dados primários retirados das entrevistas semi-estruturadas realizada com os dirigentes do nível estratégico e/ou proprietário das empresas e organizações de fomento e apoio, no primeiro caso. No segundo caso, identificada através da análise estatística descritiva

dos dados primários obtidos através do questionário de pesquisa complementado pelos dados primários retirados das entrevistas semi-estruturadas realizada com os dirigentes do nível estratégico e/ou proprietário das empresas e pelas observações colhidas na condição de observador não participante.

Informação Estratégica

DC: Uma informação é definida como conhecimento facilmente codificado que pode ser transmitido sem perda de integridade, uma vez que regras sintáticas necessárias para sua decifração são conhecidas (KALE, et. al., 2000, p. 221). Tem caráter estratégico quando são concernentes ao desenvolvimento das atividades das empresas.

DO: Identificada através da análise dos dados primários retirados das entrevistas semi-estruturadas realizada com os dirigentes do nível estratégico e/ou proprietário das empresas e organizações de fomento e apoio, no primeiro caso. No segundo caso, identificada através da análise dos dados primários retirados das entrevistas semi-estruturadas realizada com os dirigentes do nível estratégico e/ou proprietário das empresas complementada pela descrição estatística dos dados primários coletados através de questionários voltado aos associados da segunda rede analisada e pelas observações colhidas na condição de observador não participante.

Atividade desenvolvida conjuntamente

DC: Caracteriza-se pelas atividades desenvolvidas conjuntamente pelas organizações participantes da rede interorganizacional, sem necessariamente o envolvimento de todos os atores.

DO: Operacionalizada questionando aos entrevistados quais as atividades que a sua organização desenvolve com as outras organizações participantes da rede, podendo ser a entrada em novos mercados, pressão política, redução de custos, troca de informações ou atividades sociais

3.1.4. Definição de termos relevantes

Governança formal

DC: Mecanismo formalizado que define os atores e a função da rede e características mínimas das relações, como: escopo, duração, extensão dentre outros (GULATI & SINGH, 1998);

DO: Identificada através da análise documental de base de dados secundários triangulado com dados primários retirados das entrevistas semi-estruturadas realizada com os dirigentes do nível estratégico e/ou proprietário das empresas e organizações de fomento e apoio, no primeiro caso e segundo caso

Estrutura de uma rede interorganizacional

DC: Conjunto de laços presentes e ausentes ou diretos e indiretos entre os atores da rede interorganizacional (BALESTRO & MESQUISTA, 2002; KNOKE & KUKLINSKI, 1996)

DO: Identificada através da análise documental da base de dados secundários triangulado com dados primários retirados das entrevistas semi-estruturadas realizada com os dirigentes do nível estratégico e/ou proprietário das empresas e organizações de fomento e apoio, no primeiro caso e segundo caso.

Oportunismo

DC: a busca do auto-interesse com astúcia, o que pode até incluir formas flagrantes como a mentira, o roubo e trapaça. Porém, mais geralmente oportunismo refere-se a revelação incompleta ou distorcida de informações, de forma calculada, para enganar, distorcer, ofuscar ou confundir (WILLIAMSON, 1985, p. 47).

DO: Identificada através da análise dos dados primários retirados das entrevistas semi-estruturadas realizada com os dirigentes do nível estratégico e/ou proprietário das

empresas e organizações de fomento e apoio, no primeiro caso. No segundo caso, identificada através da análise dos dados primários retirados das entrevistas semi-estruturadas realizada com os dirigentes do nível estratégico e/ou proprietário das empresas complementada pela descrição estatística dos dados primários coletados através de questionários voltado aos associados da segunda rede analisada e pelas observações colhidas na condição de observador não participante.

Controle

DC: Maneiras, sistematizadas ou não, formais ou informais, de verificar a adequação dos atores interorganizacionais ao que foi acordado tácita ou formalmente. O controle pode ser social, sobre os resultados e/ou o comportamento do(s) outro(s) ator(es).

DO: Identificada através da análise dos dados primários retirados das entrevistas semi-estruturadas realizada com os dirigentes do nível estratégico e/ou proprietário das empresas e organizações de fomento e apoio, no primeiro caso. No segundo caso, identificada através da análise dos dados primários retirados das entrevistas semi-estruturadas realizada com os dirigentes do nível estratégico e/ou proprietário das empresas complementada pela descrição estatística dos dados primários coletados através de questionários voltado aos associados da segunda rede analisada e pelas observações colhidas na condição de observador não participante.

Risco percebido

DC: Percepção do(s) atore(s) interorganizacionais do risco a que estão expostos devido as relações interorganizacionais que mantém com as demais organizações da rede, tanto pode advir da percepção da capacidade do outro ator de cumprir o que foi formalmente ou tacitamente acordado, das intenções do ator em fazer isto ou das condições sob as quais realizam seus negócios Portanto, pressupõe-se a existência da relação entre as organizações

DO: Identificada através da análise dos dados primários retirados das entrevistas semi-estruturadas realizada com os dirigentes do nível estratégico e/ou proprietário das empresas e organizações de fomento e apoio, no primeiro caso. No segundo caso, identificada através da análise dos dados primários retirados das entrevistas semi-estruturadas realizada com os dirigentes do nível estratégico e/ou proprietário das empresas complementada pela descrição estatística dos dados primários coletados através de questionários voltado aos associados da segunda rede analisada e pelas observações colhidas na condição de observador não participante.

Cooperação

DC: A cooperação consiste na colaboração entre as organizações da rede para atingir objetivos comuns ou objetivos que, uma organização isolada, não conseguiria alcançar. Pressupõe a ligação direta ou indireta entre as firmas (COSER, 2003, p. 92).

DO: Identificada através da análise dos dados primários retirados das entrevistas semi-estruturadas realizada com os dirigentes do nível estratégico e/ou proprietário das empresas e organizações de fomento e apoio, no primeiro caso. No segundo caso, identificada através da análise dos dados primários retirados das entrevistas semi-estruturadas realizada com os dirigentes do nível estratégico e/ou proprietário das empresas complementada pela descrição estatística dos dados primários coletados através de questionários voltado aos associados da segunda rede analisada e pelas observações colhidas na condição de observador não participante.

Conflito

DC: O conflito é a presença explícita ou latente de oposição gerada pela diversidade de interesses, de formas de agir e interpretar a realidade desencadeado nas intenções dos atores da rede (COSER, 2003, p. 92).

DO: Identificado através da análise dos dados primários retirados das entrevistas semi-estruturadas realizada com os dirigentes do nível estratégico e/ou proprietário das

empresas e organizações de fomento e apoio, no primeiro caso. No segundo caso, identificada através da análise dos dados primários retirados das entrevistas semi-estruturadas realizada com os dirigentes do nível estratégico e/ou proprietário das empresas complementada pela descrição estatística dos dados primários coletados através de questionários voltado aos associados da segunda rede analisada e pelas observações colhidas na condição de observador não participante.

Dinâmica entre Cooperação e Competição

DC: Dinâmica estabelecida entre organizações que atuam em um mesmo elo da cadeia de um mesmo setor econômico que, por isto, atuam entre fornecedores e clientes similares, mas mesmo assim estão ligadas entre si direta ou indiretamente. A dinâmica desta relação varia da disputa por características como: posição, espaço, mercado, legitimidade, poder, influência entre outros recursos materiais e imateriais, e a cooperação em busca destes mesmos recursos.

DO: Identificada através da análise dos dados primários retirados das entrevistas semi-estruturadas realizada com os dirigentes do nível estratégico e/ou proprietário das empresas e organizações de fomento e apoio, no primeiro caso. No segundo caso, identificada através da análise dos dados primários retirados das entrevistas semi-estruturadas realizada com os dirigentes do nível estratégico e/ou proprietário das empresas complementada pela descrição estatística dos dados primários coletados através de questionários voltado aos associados da segunda rede analisada e pelas observações colhidas na condição de observador não participante.

3.1.5. Definição de outras variáveis

Rede Interorganizacional Local

DC: para este estudo adota-se uma definição ampla que abarca os dois tipos de redes interorganizacionais analisadas. RIL é o conjunto de organizações produtivas

concentradas em um espaço físico que relacionam-se direta ou indiretamente, podendo ter apoio ou não de instituições de fomento e apoio, criando ou não uma organização que concentre e gerencia as atividades do grupo de empresas

Arranjo Produtivo Local (APL)

DC: Aglomerado territorial de “agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes” (LASTRES & CASSIOLATO, 2003, p.04).

Central de compras

DC: Organização formada por empresas, em geral varejistas, que se reúnem buscando a execução com vantagens de compras conjuntas e outras atividades comuns a estas. As empresas continuam sendo independentes e muitas vezes, concorrem entre si, mas isto não as impede de manter algum grau de cooperação para obter vantagens na aquisição de produtos e serviços (SEBRAE, 2004).

Ator

DC: Um ator pode ser considerado enquanto um indivíduo ou organização, dotado de papel em determinada estruturação social.

3.2. Delimitação e *Design* da Pesquisa

Como observaram Oliver e Ebers (1998) o campo de estudos das relações interorganizacionais, devido a sua amplitude, não deve ser analisado à luz de apenas uma teoria. Dessa maneira, utilizar-se de “múltiplas lentes teóricas e paradigmáticas” (OLIVER & EBERS, 1998) enriquece o entendimento da realidade das relações interorganizacionais e expõe a “necessidade de o pesquisador libertar-se da vinculação a uma única maneira de enxergar a realidade, buscando utilizar em sua pesquisa teorias e metodologias complementares em amplas formas de triangulação” (BALESTRIN & VARGAS, 2004). Assim, a análise das relações interorganizacionais torna-se

interessante à estratégia de pesquisa denominada de estudo de caso (EISENHARDT, 1989).

Em um estudo de caso o processo de pesquisa é indutivo o que o torna uma estratégia apropriada para o desenvolvimento de teoria (EISENHARDT, 1989). A postura que o pesquisador deve ter neste caso é a de buscar empiricamente elementos que restrinjam, aprofundem, especifiquem e/ou ampliem o escopo das teorias existentes ou, até mesmo, crie uma nova. Logo conhecimentos prévios existentes devem estar em mente, mas sem se perder a sensibilidade para identificar variações ou discrepâncias entre realidade e teoria (EISENHARDT, 1989).

Esta busca utiliza-se da triangulação como uma maneira de aproximar-se da realidade objetiva, portanto um método à objetivação. Assim, tende-se a diminuir o viés da interpretação que todos fazemos ao ver, codificar e analisar a realidade.

A presente pesquisa é um estudo multicaso incorporado (YIN, 2001), assim o nível de análise é o interorganizacional e as unidades de análise são as organizações. A pesquisa tem corte transversal, apesar de ser realizada dentro de um período considerável de tempo.

Segundo Yin, a estratégia de estudo de caso é válida e interessante para pesquisas em que: 1) a forma de pesquisa deriva de perguntas como e/ou por que; 2) não se tem controle sobre as variáveis; 3) focaliza acontecimentos contemporâneos (YIN, 2001). Assim, com este método pretende-se, dado o problema de pesquisa, alcançar os objetivos propostos.

3.2.1. População e amostragem

A população da pesquisa é composta pela: rede horizontal escolhida e pelo arranjo produtivo selecionado como os dois casos objetos de pesquisa. O processo de seleção destes objetos é descrito abaixo.

Estima-se que no Brasil existem em torno de 500 aglomerados produtivos locais (GIANNI, 2003). O IPARDES (2003) dividiu o território do PR em 16 regiões de acordo com a especialização produtiva do local.

Este documento assim como os critérios abaixo serviram como guias para a seleção do APL objeto de pesquisa. Os critérios considerados, descritos sem qualquer ordem, são: a) localização no Estado do PR; b) importância econômica do setor a qual o APL pertence; c) relevância econômica do APL à região; d) facilidade de acesso aos dados.

Desta maneira selecionou-se o APL do setor têxtil localizado em Goioerê que doravante é chamado como ‘APL de Goioerê’ ou APL confeccionista. Esta APL está relacionado pelo SEBRAE do PR, como um dos APLs do estado do Paraná. Além disto, segundo Britto (2000) o setor têxtil é um dos setores da economia brasileira em que é mais comum encontrar-se *clusters*.

O outro objeto de estudo selecionado é uma rede supermercadista. No setor varejista é cada vez mais comum a ocorrência de redes horizontais, sendo a de organizações supermercadistas a mais comum e, provavelmente, a mais complexa. A seleção da ‘Rede ALES’ deu-se respeitando os seguintes critérios: a) riqueza do objeto de estudo; b) facilidade de acesso à coleta de dados.

Após esta seleção dos objetos de estudo, a seleção da população ocorreu de forma concomitante já que a população nestes casos refere-se as empresas participantes das redes. A amostragem das firmas se deu basicamente por adesão no caso da rede ALES, já no APL de Goioerê conseguiu-se quase que um completo levantamento das organizações que formalizaram participação no APL, o que não significa dizer que quase todas as empresas confeccionistas estão presentes, pois o presente pesquisador levantou a existência de outras três confecções aparentemente menores não participantes do APL.

O APL confeccionista é formado por 17 organizações, sendo: 07 confecções, 02 cooperativas, sendo destas 01 fiação, 01 tinturaria, 03 tecelagem, 04 organizações de apoio. Destas últimas existem órgãos municipais e empresariais. Não está presente nenhuma facção (costureiras) formalizada no APL, mas este elo também foi levantado. Além das organizações formalizadas neste arranjo as entrevistas incluíram a Associação de Costureiras, associação ainda não formalizada que realiza serviços para

as empresas locais. O Quadro 06 discrimina todas as organizações formalizadas no APL de Goioerê e suas atividades econômicas.

Quadro 06: Relação de Empresas e Instituições Formalizadas no APL de Goioerê	
ORGANIZAÇÃO	ATIVIDADE(S)
COAGEL	Cooperativa e Fiação
INTEGRADA	Cooperativa
FAMA TÊXTIL	Tecelagem
SEDA TÊXTIL	Tecelagem
UNITÊXTIL	Tecelagem e confecção
SINTEX	Tinturaria
COTTON MALHAS	Confecção
SÓ ESPORTES	Confecção e varejo
CONFECÇÕES POP 90	Confecção e varejo
BORN	Confecção e varejo
LAÇO FORTE	Confecção e varejo
EST. HOUSE	Confecção
KRIATIVA	Confecção e distribuição
FADACT – Fundação	Apoio e fomento
SECRET. DE IND. E COMÉRCIO	Apoio e fomento
ADGRÊ – Agência de Desenvolvimento	Apoio e fomento
ACIG – Assoc. Comercial e Empresarial	Apoio e fomento

Fonte: dados primários e secundários coletados

Já a rede ALES é composta por 48 lojas de supermercados distribuídos entre 30 associados em 18 municípios diferentes⁸.

3.2.2. Fonte de Dados, Coleta e Tratamento.

Dois tipos de fonte são utilizados de maneira complementar e interdependente: primárias e secundárias (KERLINGER, 1979). Os dados primários foram obtidos de diversas maneiras. A forma de coleta mais relevante foi através de entrevistas semi-estruturadas com os atores organizacionais e *experts*. Além disto, no caso da Rede ALES questionários foram elaborados buscando investigar e clarificar questões

⁸ A relação completa dos 30 associados da ALES, seus supermercados e cidades onde estão localizados está disponível no Quadro 07 no anexo 01.

específicas levantadas nas entrevistas concernentes aos objetivos específicos da pesquisa.

Em ambos os casos, a pesquisa teve, ainda como fonte primária, de natureza complementar, notas de campo tomadas com o pesquisador na condição de observador não-participante, especialmente ricas no caso da Rede ALES, pois neste foi acompanhada uma reunião semanal entre os associados.

Portanto, os dados primários são em sua maioria qualitativo. Os obtidos quantitativamente não ocorrem em número suficiente para uma generalização estatística, além de terem sido obtidos por adesão ao invés de aleatoriamente. Desta maneira os dados quantitativos são complementares aos qualitativos.

Os dados secundários referem-se a documentos das instituições locais, livro com história local no caso do APL de Goioerê, estatuto da ALES, artigos e livros sobre os setores têxtil e varejista. Os dados secundários visaram caracterizar o contexto em que se inseriam as redes, a estrutura de governança da Ales e respaldas a análise da formação da confiança nos casos. Na rede ALES, os dados secundários referem-se a seqüência de eventos passados seguidas cronologicamente, enquanto no caso do APL de Goioerê, os livros e documentos analisados, bem como, depoimentos coletados através das entrevistas, visavam formar a descrição do contexto histórico sob o qual se funda o APL confeccionista.

No caso do APL confeccionista utilizou-se de roteiro de entrevista semi-estruturado. O roteiro de entrevista abordou questões quanto a relação entre as empresas e o papel desempenhado pelas organizações não-produtivas. Este roteiro está exposto no Anexo 02. Este método objetivou levantar questões pertinentes aos objetivos de pesquisa, identificar a profundidade da confiança nas relações interorganizacionais para posterior análise quantitativa através de questionário, porém o caso mostrou-se objeto de pouca riqueza, caracterizando como uma rede de baixa densidade. Desta maneira, apenas as entrevistas e a análise dos dados secundários foram suficientes para cumprir os objetivos de pesquisa.

Ainda no caso do APL de Goioerê, foram realizadas, no total, 16 entrevistas, uma a menos do que o total de organizações formalizadas no APL, pois não foi

possível entrevistar a Fadact diretamente, nem a Est House que se recusou a atender o pesquisador, porém entrevistou-se uma organização referente ao elo da facção que é uma associação de costureiras.

Ambas as pesquisas de campo seguiram um processo sequencial que é descrito a seguir. No caso da rede ALES, o presente estudo primeiramente entrevistou empresas chaves na formação da rede. Foram entrevistados, numa primeira fase, o primeiro presidente da ALES, dois supermercados associados e fundadores da rede, outro supermercado associado que adentrou a rede posteriormente, o atual presidente da rede, o gerente/comprador da rede e um especialista em centrais de compras externo a rede. Todos durante a primeira fase de investigação deste caso.

Este especialista é um empresário do setor de varejo de outra região do Brasil, especialista em centrais de compras, vice-presidente da ABRAS e coordenador de um grupo de pesquisa da própria ABRAS sobre centrais de compras. A entrevista com este especialista buscou ter uma dimensão do funcionamento de centrais de compras e das formas corriqueiras de governança delas.

Todas as entrevistas, com exceção das duas últimas, buscaram caracterizar a rede ALES e compreender a governança formal e a estrutura de relacionamento interorganizacional da rede. A entrevista com o gerente buscou entender o funcionamento administrativo da central de compras e as atividades desempenhadas através da associação, enquanto pessoa jurídica. O roteiro de questões está disponível no anexo 03

As entrevistas limitaram-se a este número, pois as realizadas com os sócios fundadores e o outro empresário posteriormente associado a ALES apontaram respostas muito semelhantes, principalmente no caso dos sócios-fundadores, o que satisfaz a necessidade de levantamento de dados e *approach* ao objeto de estudo para torná-lo mais familiar ao pesquisador. O que era necessário para a posterior análise e formação do questionário de pesquisa.

Assim, a partir das entrevistas semi-estruturadas pode-se elaborar o questionário de pesquisa (Anexo 04) distribuído a todos os 30 associados à rede ALES durante uma reunião semanal. Esta constituiu a segunda fase de investigação deste

caso. Na data da reunião semanal em que os questionários foram entregues nem todos os associados estiveram presentes, a entrega a estes foi realizada posteriormente por uma funcionária da ALES mediante solicitação do pesquisador, o que foi confirmado por telefone. Além disto, nesta reunião em que o presente pesquisador esteve presente foi possível realizar uma observação não-participante e através dela analisar a dinâmica dos associados e os assuntos debatidos, o que se tornou mais uma fonte de dados à pesquisa.

Cada um destes questionários continham 37 questões, uma página de apresentação da pesquisa e recomendações para seu preenchimento, que também esclarecia que tais questionários acompanhavam envelopes com selo de postagem pago e endereço de destinatário preenchido, de maneira tal que era necessário apenas o fechamento do envelope e a postagem nos Correios para a devolução do questionário. Da mesma forma que o envelope não pedia a identificação do respondente, o questionário também não perguntava isto, apenas um perfil do respondente foi investigado na primeira parte do questionário. Com estas medidas tornou-se impossível a clara identificação do empresário respondente. No total, 11 questionários foram respondidos e remetidos ao pesquisador. Este amostragem caracteriza-se, portanto, como amostragem por adesão.

O tratamento dos dados, de maneira geral, ocorreu a partir da triangulação das diversas fontes de dados e a confrontação dos dados resultantes deste tratamento com a categorização das variáveis a partir da base teórico-empírica. Os dados primários qualitativos foram tratados através da confrontação dos dados levantados com a categorização e tipologia das variáveis apresentada na base teórico-empírica do presente estudo e triangulação com outros dados. Especificamente, os dados primários de natureza quantitativa foram tratados com estatística descritiva através dos softwares SPSS e Excel, a partir dos quais formaram-se as tabelas e gráficos apresentados. Os relevantes para atender aos objetivos de pesquisa propostos foram reproduzidos na análise de dados. Já os dados secundários passaram por análise documental, tal análise caracteriza-se pela busca de descobrir e caracterizar as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados (RICHARDSON, 1989).

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Primeiro Caso: o APL confeccionista de Goioerê

4.1.1. Descrição do objeto: formação, desenvolvimento e estado atual do APL de Goioerê

4.1.1.1 História econômica e contexto do APL de Goioerê

Como é historicamente característico no interior do Brasil, a região de Goioerê também tem sua história marcada por ciclos econômicos ligados a culturas agrícolas que, cada uma a seu tempo, dominaram a região tendo fortes influências econômicas e sócio-culturais (PRADO JUNIOR, 1976). Historicamente este município é marcado pela ascensão e queda de duas culturas agrícolas: o café e o algodão. Atualmente a soja tornou-se a cultura predominante na região Noroeste do PR. Acompanhando a adoção desta cultura, a mecanização do campo afastou a população tanto da área rural, como do próprio município de Goioerê. A população de Goioerê que chegou a 75.776 habitantes em 1970, segundo o IBGE, decaiu pela emancipação de dois distritos e pelo êxodo rural, a ponto de o censo do ano de 2000 registrar 29.742 habitantes (PAZ JUNIOR, 2003).

Goioerê começou a nascer com a migração a oeste no início dos anos 1950 concomitantemente com a cultura do café. Com o desenvolvimento alcançado através da cafeicultura, cresceu entre os moradores o desejo da emancipação político e autonomia administrativa. Logo, pela lei número 48, de 10 de agosto de 1955, fundou-se o município de Goioerê, que a época redigia-se Goio-erê, a partir da emancipação do município de Campo Mourão. Apesar de sua fundação em 1955, o município só foi instalado em 14 de dezembro de 1956. A cultura do café, c chamado “ouro verde”, dominou a região do início da década de 1950 até meados dos anos 1970, tendo sido iniciado pelas primeiras famílias que conseguiram a sessão de glebas junto ao poder estadual. Porém, com a grande geada de 1975 que afetou toda a região de Goioerê e a queda dos preços internacionais do café, a cultura entrou em forte declínio e muitas

das pequenas propriedades agrícolas foram incorporadas por fazendas de soja, pastagens e de algodão. O algodão que passou a ser a maior cultura do município, mas que somente atingiu seu auge nas décadas seguintes (PAZ JUNIOR, 2003).

Em Goioerê, a área plantada de algodão no início da década de 1990 chegou a 44 mil hectares, sendo considerado maior produtor do país. Acompanhando o desenvolvimento da cultura do algodão, as cooperativas cresceram e passaram a fazer a transformação do algodão em fios, ou seja, o descaroçamento, plumagem e fiação. Concomitantemente, o município passou a abrigar tecelagens e confecções (PAZ JUNIOR, 2003).

Entrevistados para este estudo, referem-se a este tempo como de grande esperança de sucesso econômico e de certa panacéia com a possibilidade de grandes lucros investindo-se no setor têxtil. Em Goioerê, “a cada duas portas uma era confecção”. A produção têxtil tornou-se uma febre, “a idéia era o seguinte, (...) a gente compra a maquina e vai costurar que vai ganhar dinheiro. Faz camiseta que ganha dinheiro, faz isso. Eu entrei com essa idéia. Vamos comprar overlock, ah! Então eu vou vender o telefone da minha casa, vou vender um terreno ali para comprar as máquinas”. Esta falta de profissionalismo e aptidão para os negócios e para o setor têxtil, representou grande dificuldade quando começaram a surgir conseqüências da política macro-econômica do Governo Federal (dados coletados através das entrevistas semi-estruturadas).

O Governo da época abriu o mercado nacional, baixando as tarifas de importação, o que representou a entrada maciça de produtos do setor têxtil advindos principalmente do oriente. Sem condições de concorrer com produtos internacionais, somados aos preços desestimulantes que passaram a ser pago pelo algodão e ao surgimento de pragas que encareceram o custo de produção, a cultura do algodão começou a dar lugar a soja, a ponto de em menos de 8 anos ter uma representatividade irrisória na área plantada da região (PAZ JUNIOR, 2003).

O município sentiu fortemente o golpe, tanto na arrecadação quanto em sua população. O Poder municipal chegou a atrasar o pagamento de salário em mais que um semestre e o comércio local estagnou (dados coletados através das entrevistas

semi-estruturadas). As cooperativas agrícolas também sofreram prejuízos. A Cotia faliu. A COAGEL que transformava algodão em fios, com maquinário moderno para a época, não se atualizou tecnologicamente e hoje produz fios que as empresas do APL não compram, com exceção de uma que com eles fabrica sacos de pano e panos de chão e de prato, produtos que demandam fios de baixa qualidade. Em suma, o processo histórico de formação e queda da cultura de algodão e do setor têxtil regional marcou a história econômica do município e a formação das organizações desde aquela época, a cerca de 20 anos atrás.

Atualmente, o setor têxtil brasileiro caracteriza-se como extremamente heterogêneo devido a três fatores: o porte das empresas; as várias lógicas específicas diferentes em cada um das etapas de produção; e o processo de modernização que ocorreu em algumas firmas, mas em sua maioria não ocorreu (SARAIVA, et. al. 2005). Assim, o setor têxtil é composto em sua maioria por empresas de pequeno porte e intensivo em mão-de-obra, especialmente a etapa de confecção que ocupa 80% do trabalho total (Gorini e Siqueira *apud* La Rovere et. al., 2000, p. 07 nota de rodapé 06).

A etapa de costura (facção) é muito intensa em trabalho, “o que ocasiona uma forte dependência das empresas de confecções da qualidade da mão-de-obra” (La Rovere et. al., 2000, p. 07). Por isto as inovações, tanto de maquinário como de técnicas, são árduas tarefas para se concretizar. Esta etapa da cadeia produtiva, de modo geral, não vem acompanhando os avanços tecnológicos do setor (La Rovere et. al., 2000). Com o avanço desta discrepância – dado os encargos trabalhistas e o custo-Brasil – a facção tende a se tornar cada vez mais uma etapa demasiadamente custosa dentro do valor total do custo do produto e um gargalo na produção do setor.

A facção configura-se como etapa não planejada, no qual suas organizações têm formas legais e de gestão demasiadamente diferentes, já que se configuram tanto como empresas privadas como associações e cooperativas. No que tange as relações interorganizacionais, isto pode implicar em dificuldades para a formação de redes, alianças e demais parcerias.

A produção de confecções é possível de ser bastante diversificada. La Rovere et. al. (2000) apontam 21 segmentos: roupa íntima, de dormir, de praia, de gala, social,

de lazer, de esporte, infantil, profissionais, de proteção, de segurança, modeladores, meias, acessórios para vestuário, artigos de cama, de mesa, de banho, de copa, limpeza, de decoração e de uso técnico ou industrial. As empresas do APL de Goioerê podem ser classificadas em 06 segmentos: social, de lazer, esporte, infantil, mesa, e limpeza.

O setor têxtil também caracteriza-se por ser atraente para as instituições públicas e políticos devido a seu potencial para gerar empregos, segundo cálculos do IBRE/FGV (LOPES & LOPES, 1999), enquanto 1 bilhão de dólares investidos geram 10 mil empregos na indústria automobilística, 65 mil empregos na construção civil, na cadeia têxtil pode-se gerar 100 mil empregos.

4.1.1.2 Caracterização da rede do APL de confecção de Goioerê

O processo de formação do APL começou por sugestão do SEBRAE que procurou a prefeitura do município buscando caracterizar o aglomerado de empresas têxteis do município, na mesma época estava em formação um fórum de desenvolvimento do município que estabeleceu, entre outros objetivos, que deveria alavancar o setor têxtil local. A partir deste fórum formou-se a Agência de Desenvolvimento do município – ADGRE, com o objetivo principal de realizar os objetivos estabelecidos pelo fórum. Desta forma, por convite da ADGRE e da Secretaria de Industria e Comércio, organizou-se o Comitê Gestor do APL, que caracteriza-se por um documento genérico, uma carta de intenções assinada por um grupo de empresas da cadeia têxtil local e de organizações de apoio e fomento que não tem frequência para se reunir, nem atividades pré-programadas e divisão de tarefas.

As atividades conjuntas realizadas pautam-se por palestras e seminários com consultores do SEBRAE, buscando sensibilizar o público para a importância do associativismo e as possibilidades com a consolidação do APL. Estes seminários não atraíram os empresários locais do setor de confecção. O público participante formava-se basicamente por membros das organizações locais de apoio e fomento e costureiras e representantes de facções informais locais. Estas passaram a ser o foco do comitê

gestor, sendo que, junto a este público pôde-se apontar alguma atividade conjunta realizada, como: o treinamento realizado com a parceira do SENAI, Prefeitura Municipal e algumas empresas produtivas. Também foram realizadas viagens e trabalhos em grupos com o auxílio de consultores externos para buscar a formação e formalização de facções, a partir deste grupo de costureiras que buscava oportunidades junto a ADGRE e o Fórum. Porém, nenhuma representante das costureiras faz parte do comitê gestor do APL.

As organizações de fomento e apoio são as mais atuantes, mas realizam tarefas acessórias, estando fora do seu bojo a realização das atividades produtivas. A UEM local forma engenheiros têxteis que raramente se estabelecem na região devido a serem super qualificados para as tarefas desenvolvidas na grande maioria das organizações locais do setor têxtil. Das tecelagens locais, uma produz tecidos diferenciados vendidos para confecções estabelecidas em outras regiões, pois as locais não necessitam desta matéria-prima, outra produz tecido plano que é um insumo pouco representativo nas confecções que em sua maioria trabalham com roupas de lazer, esportiva e modinha (feminina). A COAGEL não vende para nenhuma tecelagem local, com exceção da que produz panos e sacos de pano, como já comentado.

As empresas confeccionistas relevantes do APL de Goioerê são oito no total, todas formalizadas no comitê gestor do grupo. São elas: Pop 90, Kriativa, Born Confecções, Cotton Malhas, Só Sports, Laço Forte, Unitêxtil e Est. House. Com exceção da Est House, todas as demais empresas cederam entrevistas, as quais embasam a maior parte da caracterização das firmas apresentada, a seguir.

POP 90

A Pop 90 atua nos elos de confecção, atacado e varejo. É uma pequena empresa⁹ com 27 funcionários, a confecção e o varejo localizam-se no mesmo local. Vende em seu próprio varejo diversas marcas. Detêm a marca própria Mexericos e Xeretas, registrada. Já teve diversas propostas de licenciamento da marca, mas não

⁹ Os critérios para definição de micros e pequenas empresas, segundo o SEBRAE, utilizados para classificar as empresas confeccionistas de Goioerê estão expostos no anexo 05.

aceitou nenhuma apesar de afirmar que pretenda fazê-lo. Sua confecção produz apenas para sua própria marca. Demais atividades foram passadas a terceiros, compra tecidos prontos da Fama Têxtil esporadicamente e raramente tingi tecidos comprados na Sintex. Seus principais fornecedores são de fora da cidade. Em suas peças evitam-se estampas e bordados devido a problemas de qualificação de mão-de-obra pra realizam desta tarefa. Gostaria de terceirizar a atividade de facção, mas teme pela qualidade de seus produtos.

KRIATIVA

Empresa confeccionista de curta vivência no setor, mas longa experiência como empresário. Trabalha principalmente com camisetas baseada na moda de grifes voltado ao público adolescente e esportista de baixa renda para tanto formou uma rede de distribuição de seus produtos via sacoleiros. Não conta com modelista profissional. Atividade de facção é realizada no município vizinho de Moreira Sales, em empresa de propriedade de integrante da família. Empresa de tamanho médio com faturamento bruto anual entre R\$ 1,2 milhão e R\$ 2,4 milhões e 08 funcionários.

BORN CONFECÇÕES

Micro empresa com faturamento bruto anual entre R\$ 100.000 e R\$ 244.000 e uma única funcionária na área de confecção. Atua no ramo de confecção e varejo, a denominada “modinha”, sua produção é quase artesanal. O gerente-proprietário é o próprio modelista e cortador. Apesar do varejo localizado no centro da cidade, a frente da confecção, os maiores clientes são sacoleiros. Adquire tecidos para matéria-prima fora do município.

COTTON

Empresa de médio porte com faturamento bruto anual entre R\$ 1,2 milhão e R\$ 2,4 milhões e 60 funcionários. Atua há 14 anos no mercado, possui a marca Lokuka há 8 anos. Atua no ramo de confecção, atacado e varejo. A loja de atacado localiza-se em Cianorte. A empresa mantém relações de negócios locais apenas com a Fama Têxtil de quem adquire tecido planos, e com a Sintex, empresa que realiza esporadicamente tingimentos de peças com defeitos que vão, posteriormente, para venda ponta de estoque. Mantém em sua confecção as etapas de corte e costura, contrata e treina suas próprias costureiras quando necessário. Cooperou com a Só Sports emprestando informalmente um funcionário estampador que treina um funcionário da Só Sports, informação confirmada pelos funcionários pelo empresário da Só Sports e não mencionada pelo empresário da Cotton. Mantém relações não-econômicas com este mesmo empresário da Só Sports de quem é companheiro de time de futebol.

LAÇO FORTE

É uma pequena Camisaria com faturamento entre R\$ 1,2 milhão e R\$ 2,4 milhões e 30 funcionários. Realiza confecções de camisas sociais, com grande penetração no mercado 'country', vende para AC, MT, MS, PR, RO através de representantes comerciais. Não coloca seus produtos em nenhum varejo local. Trabalha com tecidos novos e busca inovação dos tecidos para confecção, com esta estratégia galgaram uma marca forte e tem garantido vendas e crescimento para a empresa. Não adquire tecidos de nenhuma tecelagem local e tecidos adquiridos não tem qualquer necessidade de tingimento. Registrou sua marca como Laço Forte, a licenciou por dois anos para uma fabricante de calças em Apucarana, que encerrou o negócio após o vencimento do contrato. Empresa familiar que apesar de fundada por seu gerente-proprietário, a família tem ligação histórica com costura e modelagem. Colaborou com o curso realizado em parceria pela prefeitura de Goioerê e o SENAI de Campo Mourão cedendo maquinário e instalação física para o treinamento das costureiras. Não ficou satisfeito, pois não recebeu nenhum recurso financeiro por isto e

por estar “formando mão de obra para os outros”. É uma das empresas do APL que treina seus funcionários e emprega internamente costureiras, as quais treina.

SÓ SPORTS

Atua nos elo de confecção e varejo. Pequena empresa com faturamento bruto anual próximo a R\$ 500.000 e 08 funcionários entre confecção e varejo, com 6 e 2, respectivamente. Empresa antiga no mercado, porém recentemente adquirida por empresário de sucesso na região, pertencente a uma família antiga e tradicional na área comercial. Os negócios da empresa se concentram na área esportiva, com alguma variação para a área promocional de camisetas. Poucos tecidos utilizados como matéria-prima são produzidos nas tecelagens locais, mas mesmo os que são, não conseguem competir com o preço pelo qual são adquiridos em grandes tecelagens externas.

UNITÊXTIL

A empresa caracteriza-se mais como do elo de tecelagem do que de confecção, pois transforma o fio em tecido. Este tecido após cortado e com um ínfimo trabalho de facção transforma-se em sacos de pano e panos de chão e prato, que representam os produtos confeccionados. É a única empresa que compra fio da COAGEL, adquirindo a maior parte de sua matéria-prima desta cooperativa, porém representa uma ínfima parte das vendas da mesma. Utiliza teares com cerca de 40 anos de uso caracterizando, portanto, uma tecnologia ultrapassada. Caracteriza-se como uma pequena empresa com faturamento bruto anual entre R\$ 500.000 e R\$ 1,2 milhão e no total 25 funcionários.

Após a descrição acima das firmas estabelecidas no APL confeccionista e das relações entre elas estabelecidas nota-se que as firmas não estão comprometidas com um empreendimento comum, não estão movidos numa lógica coletiva e nem tampouco o processo é auto-organizado e endógeno (BRITTO, 2000).

Apesar do SEBRAE (2004) apontar a existência de um APL confeccionista em Goioerê, as características empiricamente encontradas para nesta rede questionam tal definição. O APL de Goioerê não apresenta bom dinamismo econômico e social, nem tampouco alta densidade empresarial, sendo que apenas 06 confecções têm representatividade local, fatores característicos de um APL (GIANNI, 2004). Poucas complementaridades encontram-se entre as firmas e estas encontradas não demandam o desenvolvimento de relações de laços fortes. Como as ligações entre as empresas pouco ocorrem, não existem mecanismos efetivos de governança e controle no APL de Goioerê, que caracterizariam as relações como uma forma híbrida entre a hierarquia e o mercado (POWELL, 1996). As organizações produtivas praticamente não têm ligações diretas entre si, estando conectadas indiretamente via organizações de apoio e fomento. Desta forma, as relações deste APL não podem ser caracterizadas como relações estratégicas, no sentido dado por Kale et. al. (2000) e, tampouco, verifica-se o processo de estruturação exposto por DiMaggio (1991).

4.1.2. A confiança no APL de Goioerê e suas implicações

O tecido social de Goioerê não apresenta homogeneidade nem fortes padrões de associativismo característicos da confiança ligada a padrões históricos de associativismo (PUTNAM, 1996). As instituições não são representativas e mantêm distância das práticas cotidianas (LAZERSON & LORENZONI, 1999). A percepção dos atores produtivos quanto ao poder municipal não é a de uma instituição que trabalha para o interesse de todos e sua postura perante as demais organizações de fomento e apoio é clientelista. Não se verifica uma busca para a auto-organização do APL pela força produtiva conforme apontado por Britto (2000). O passado de oportunismo nas suas mais diversas formas (WILLIAMSON, 1985) marca a história de Goioerê e condiciona a postura dos atores e o APL confeccionista atualmente.

A confiança nas macro-instituições, como característica da sociedade brasileira, é precária. Mesmo a formação de um comitê gestor e de estabelecimentos de encontros, debates e uma organização central não foi suficiente para desenvolver

regras e padrões esperados de comportamento entre os pares. Desta maneira, apenas relações esporádicas ou particulares são firmadas. Apesar dos atores afirmarem que o passado de oportunismo é “morto e enterrado”, suas atitudes e decisões refletem uma dificuldade associativa e uma cultura empresarial individualista. Como notado por um dos entrevistados, todos “se fizeram sozinho” ou seja, buscaram caminhos próprios para se manterem e sucederem no mercado, isto em um setor que durante anos amargou dificuldades. Porém, diante destas circunstâncias também nota-se que o respeito entre os empresários existe. Os empresários locais admitem a competência dos seus pares, o que aponta uma saída para o desenvolvimento das relações cooperativas locais através da ênfase no cálculo e na confiança baseado nas competências.

Em suma, verifica-se que de fato a “trajetória histórica de construção de identidades” (LASTRES & CASSIOLATO, p. 04, 2003) tem fortes implicações na formação, ou não, de uma rede interorganizacional. No caso do APL de Goioerê, a não ocorrência de relações interorganizacionais cooperativas explica-se por este histórico de oportunismo identificado. Desta forma verifica-se que o ambiente local não é favorável “à interação, à cooperação e à confiança entre os atores” (LASTRES & CASSIOLATO, p. 04, 2003).

4.2. Segundo Caso: a Rede ALES

4.2.1. Descrição do objeto: formação, desenvolvimento e estado atual da Rede ALES

A ALES – Associação Londrinense de Empresários Supermercadistas – é uma associação de supermercados formada com características de uma central de compras, objetivando, principalmente, realizar compras mais baratas para os supermercados através do ganho de escala e do poder de barganha criado. Os objetivos da ALES estão inteiramente descritos no segundo artigo de seu estatuto (Anexo 06), mas podem ser basicamente resumidos no objetivo de criar poder de barganha junto aos fornecedores a partir da união dos empresários supermercadistas de Londrina e região, o que

acarreta maior do volume de pedidos de compra processado e decorrentemente menor preço unitário, sendo possível também a exclusão possíveis distribuidores que tradicionalmente intermediam os negócios das indústrias com o varejo.

A ALES foi formalmente constituída no ano de 1992, com 12 associados, porém a associação começou a surgir anos antes:

(...) muito antes, uns 3 ou 4 anos antes da ALES iniciar nós já começamos a se informar e se reunir, conversar (...) nós fizemos reunião, fazendo debates, juntando...nós na associação comercial fizemos alguns debates (entrevista 01 com sócio-fundador da ALES).

Estes debates, conversas e reuniões realizadas dentro da associação comercial de Londrina por pares supermercadistas, com o tempo passou a ter auxílio do sr. Paulo Dequeara, um consultor do Sebrae, mas ainda não objetivavam a formação de um empreendimento comum.

Nestas conversas a pessoa que veio a ser o primeiro presidente da ALES, sr. Otto Keller, ainda não participava, segundo o sócio entrevistado n. 03 o sr. Otto Keller começou a participar depois “daqueles três primeiros anos de conversa”. Assim, com menos de um ano para a formação efetiva da ALES, o sr. Otto keller passou a fazer parte deste grupo. Isto ocorreu a partir da procura do sr. Jaime Luis Gonçalves, na época presidente da Cooperativa dos Funcionários do Banco do Brasil, que procurou o sr. Keller, então membro da Associação Paranaense de Supermercados, preocupado com o andamento da Cooperativa que presidia – que coincidiu com a chegada dos grandes hipermercados a cidade de Londrina, como por ex. o Carrefour. Segundo o sr. Keller:

inicialmente eu achei que seria impossível. Porque supermercado é um grande concorrente um do outro. Sempre foi. Como que você é meu concorrente tá ali do lado eu vou me associar contigo!? Mas ele insistiu. O Jaime foi incisivo. Persistente (entrevista 02 com o sócio-fundador e primeiro presidente da ALES).

O sr. Otto Keller aceitou o pedido e levou alguns meses estudando o assunto e participando de convenções de supermercados. Em uma destas conheceu empresários uruguaios que tinham desenvolvido uma central de compras. Segundo o sr. Otto os empresários uruguaios apresentaram sua associação como “sete, oito companheiros pequenos mercados e toda semana nós nos reunimos e compramos o açúcar, o arroz e tudo em conjunto”. Cada um faz seu pedido e o total da carga é comprada com um preço melhor por ter mais escala, e a distribuição é realizada entre os pedintes.

Aí comecei a entender como que nós poderíamos formar a nossa. Porque há problemas legais, há problemas fiscais, há problemas de associativismos, há problemas de coleguismo, há problemas de concorrência... (entrevista 02 com o sócio-fundador e primeiro presidente da ALES).

Na mesma época, sr. Jaime contatou o SEBRAE para localizar um outro empreendimento parecido no Brasil que pudesse dar subsídios para a formação do que viria a ser a ALES. O SEBRAE, na pessoa do sr. Dequiara, localizou numa cidade do estado do Espírito Santo uma rede de supermercados que já funcionava. Logo o presidente da rede do ES foi procurado, nas palavras do sr. Otto Keller:

primeiramente nós convidamos, cada um de nós ajudou a pagar e o SEBRAE pagou a metade. E este presidente daquela entidade veio até Londrina e explicou como é que funcionava a associação deles. Que não era nada mais do que uma limitada, que comprava em conjunto e vendia pros seus associados (entrevista 02 com o sócio-fundador e primeiro presidente da ALES).

Neste formato de rede que compra e revende ocorre a incidência de impostos, porém mesmo assim surgiu a rede ALES, nos moldes desta associação do ES, fundada em 18 de novembro de 1992.

No início, segundo o sr. Keller:

nós registraríamos a entrada desta mercadoria e cada associado viria e retiraria suas mercadorias e não haveria emissão de nota fiscal, apenas era um depósito temporário daquela mercadoria. Funcionou de certa

forma assim. Também funcionou um dos associados assumir a compra global, depois emitia uma notinha, pelo preço de custo, pra cada um dos associados. E nós pagamos o adicional do fim social, daquele tempo né!? A diferença de ICMS se houvesse, essa coisa toda (entrevista 02 com o sócio-fundador e primeiro presidente da ALES).

Segundo a sócio-fundadora que recebia as faturas da ALES:

a nossa empresa era responsável pelo faturamento da ALES, nós é que faturávamos todas as notas da ALES, nós cuidamos da parte burocrática da ALES durante muito tempo....por muito tempo né, até que ela foi se estruturando (entrevista 01 com sócio-fundador da ALES).

Em seguida buscou-se junto ao Estado a permissão de receber as mercadorias em um mesmo endereço.

A operação nos moldes realizados até então causava gastos fiscais que impediam qualquer tipo de concorrência na base de um preço menor perante os demais supermercados, especialmente as multinacionais, porém surgiu o que o sr. Otto Keller considera o grande diferencial competitivo da ALES, através de uma mudança no estatuto que tornou possível algumas isenções fiscais

passamos a atender parte da receita federal que diz que as associações sem fins lucrativos, cuja diretoria não é remunerada e cujos os bens, no dia em que for extinta, sejam distribuídos para uma outra associação também reconhecidamente de prestação de serviços públicos, reconhecida por lei. Então esta entidade teria isenção de algumas questões fiscais (entrevista 02 com o sócio-fundador e primeiro presidente da ALES).

Segundo um dos sócios entrevistados:

Por nós sermos os primeiros a gente teve algumas sofridades (sic!), nós tivemos um presidente fantástico que já não está mais no ramo, o seu Otto Keller foi um dos primeiros presidentes que ajudou muito em termos de...da legalização sabe, nós, acho que somos a única, não sei se mudou isso agora mas até pouco tempo eu me lembro que nós éramos, a única associação que não pagava o Cofins, porque nós tínhamos

conseguido essa isenção como era a primeira aqui na região ele foi lá pedir e conseguiu (entrevista 03 com atual presidente da ALES)

Junto a este conjunto de modificações estatutárias no formato jurídico da associação ocorreu a inclusão da cláusula que estipula que os associados são subsidiários um dos outros, garantindo uns aos outros em caso de não cumprimento de obrigação financeira por parte de um associado. Esta cláusula está no artigo 14, reproduzido abaixo:

Art. 14 – Os associados da ALES respondem solidariamente pelas dívidas e obrigações sociais contraídas na forma prevista nesta Constituição (estatuto da ALES – anexo 06).

Em seguida veio a inscrição estadual, também pensada e buscada pelo presidente Otto Keller.

Em suma, a ALES foi gestada devido aos contatos pessoais da rede social de alguns empresários do setor e membros fundadores da ALES que participavam ativamente de associações de classe, como a Associação Comercial de Londrina e a Associação Paranaense de Supermercados, com o auxílio do SEBRAE. Neste grupo, o sr. Otto Keller foi o grande catalisador devido a sua figura e suas habilidades pessoais. Entretanto e a atuação embasada na noção de coletividade do sr. Otto Keller. A partir desta rede juntaram-se nove pessoas que aglutinaram-se no projeto proposto pelo sr. Otto Keller. Outras três empresas foram buscadas para se completar o mínimo de 12 juridicamente necessário. “alguns se conheciam a anos. Mas a maioria não se conhecia. Eu era conhecido por causa do meu cargo na Associação Paranaense” (entrevista 02 com sócio-fundador e primeiro presidente da ALES).

Devido as atividades desenvolvidas em sua vida, como: Associação Paranaense de Supermercados (um cargo não especificado), representante comercial, e quando mais jovem participante de uma confederação de empreendedores. O perfil associativista do sr. Otto Keller fez com que ele se tornasse o líder da ALES em seu início, tanto que foi o seu presidente por cinco anos só deixando o cargo quando deixou a própria associação devido a falência de seu mercado. Segundo o sócio

entrevistado n. 03, o sr. Otto Keller dedicava-se mais à ALES do que ao seu empreendimento, e isto seria um dos motivos de sua falência, outro seria o próprio ponto que é local já reconhecido no meio supermercadista da região como de difícil sucesso.

Com o sucesso da ALES e visibilidade que as empresas passaram a tomar em campanhas de promoção a ALES passou a ser assediada por outros empresários do setor querendo associar-se a rede. Mas como era estatutário na ALES que um associado tinha que garantir o outro e a associação estava bem e não pensava, nos primeiros anos, em crescer, durante pelo menos dois anos não entrou nenhum novo associado para a ALES.

Neste ínterim de dois anos, foi relatado pelos três entrevistados fundadores, (mas apenas um deles falou mais abertamente sobre o assunto) um comportamento oportunístico por parte de um dos associados. Segundo a entrevistada n. 01:

nós fazíamos nossos folhetos da ALES e aí a empresa lançava um outro folheto com produtos similares ou até o mesmo com o preço abaixo. Sabe, fazendo concorrência dentro da própria ALES (entrevista 01 com sócio-fundador da ALES).

Este associado aproveitava-se das informações que obtinha dentro da associação, nas reuniões semanais, para elaborar tablóides ofertando produtos similares com preços abaixo dos praticados pelos associados da ALES. Tal atitude começou a ser percebida pelos demais associados, pois este associado não pedia os tablóides elaborados pela ALES.

Assim, o grupo excluiu este associado e tornou-se ainda mais fechado a ponto de não a permitir a entrada de nenhum associado por mais de dois anos. Tanto que neste período outra rede supermercadistas começou a ser gestada. A ASSUREL – Associação dos Supermercados da Região de Londrina – foi fundada em 19 de outubro de 1995 e atualmente conta com 42 associados e 56 lojas, sendo maior que a própria ALES. Os entrevistados acreditam que a política fechada da ALES foi em parte responsável pela formação das outras centrais de compras supermercadistas da região,

entre elas a ASSUREL. Sendo que conhecem associados na concorrente que anteriormente buscaram associar-se a ALES, sem sucesso.

As relações entre as empresas na ALES se deram em um ‘sistema de confiança’ no qual a forte concorrência ou a retenção ou uso de informações para benefício próprio caracterizam-se como deslealdade e gerou punição pelos pares até com expulsão. Expressões como “lealdade”, “homens de verdade” e “olhar olhos nos olhos” citadas pelos entrevistados sugerem uma ênfase na percepção de retidão moral das partes que fundaram a ALES.

Porém, diante da perspectiva de perder competitividade, devido ao fortalecimento dos concorrentes, os associados passaram aceitar a entrada de outros membros, porém antes fizeram uma mudança no estatuto. Tal mudança estabelece que a entrada de outro associado seria por indicação de um já associado, o que também foi estabelecido no estatuto da ALES através de uma reforma em 1994. O sétimo artigo representa esta determinação e está reproduzido abaixo:

Art. 7 – O número de sócios será ilimitado, cabendo à Diretoria Executiva da ALES a admissão de novos membros, desde que indicados por sócio Fundador (estatuto da ALES – anexo 06).

Segundo o sr. Otto Keller:

um associado tinha que garantir ele (o entrante), tinha que apresentar ele. Aquele processo de confiança de olhar olhos nos olhos. (...) Era um cadastro de conhecimento particular de um associado que convidava um novo associado (entrevista 02 com sócio-fundador e primeiro presidente da ALES).

Além disto foram adotados critérios econômico-financeiros como tempo de mercado e solidez financeira da firma. Também era feita uma investigação para ver se a firma tinha pendências judiciais. Estas determinações estão dispostas no Regulamento Interno da ALES que é responsabilidade da Diretoria Executiva, mas a qual não se obteve acesso. Tais determinações caracterizam-se como um método de controle baseado nos resultados das empresas.

O Regulamento Interno da ALES discriminada ainda os critérios para a decisão do valor da mensalidade que cada associado paga para a associação. Bem como um valor, por eles denominado de ‘jóia’, para a entrada do empresário na associação. As demais fontes de receitas estão estipuladas no Estatuto da ALES (anexo 06).

Poucos acontecimentos relevantes quanto aos relacionamentos internos aconteceram nos demais anos de história da ALES. Após a reformulação do estatuto em 1994, a ALES cresceu e seus associados também. As atividades conjuntas estabeleceram-se e se alteraram minimamente. Os atores mantiveram seu comportamento estável, apenas algumas situações constrangedoras aconteceram. Estas situações são descritas pela entrevistada 01 e são relativas a retenção, distorção e/ou utilização de informações de interesse de todo o grupo única e exclusivamente para o uso próprio.

Então ‘olha, eu consegui isso assim, assim, assim, mas..’ passa pro grupo mas o grupo não pode repassar. Então nós estávamos tendo problemas com algumas empresas, nós conseguimos algumas promoções, e a empresa ia lá direto ‘ah, mas você vende isso, isso e isso pra fulana e eu também quero só pra mim’ (entrevista 01 com sócio-fundador da ALES).

Situações como estas ocorrem tendo de um lado um associado com a intenção de levar alguma vantagem exclusiva ou tirar vantagens alheias e de outro lado uma indústria ou distribuídos que podendo desestabilizar estas associações, o faz.

Isto demonstra que esporadicamente, devido a fatores como sazonalidade ou necessidade de giro de estoques dos fabricantes, é possível se comprar produtos individualmente com um preço menor do que se comprado conjuntamente. Para um dos sócios entrevistados, neste mercado, “tudo é uma questão de informação. Se esse vendedor,...., eu souber o preço que ele vendeu, posso barganhar”.

Tendo as informações uma função tão importante, um comportamento oportunístico é o de se manter na associação para obter e explorar estas informações, sem isto se refletir no volume de compras. O caso em que o maior associado da ALES deixou a associação é reflexo disto.

Quando o associado...desculpa, mas quando o associado ta pra sair ele já caminha pra isso. Ele já começa a puxar...ninguém sai, ninguém sai (...) de um dia pro outro. Quando alguém vai sair ele já está caminhando, ele já foi puxando...então se ele comprava 100 mil na associação ele ta comprando 50, 30...quando ele for sair ele não ta comprando nem 5...ou seja, ele é um, ele já...a associação já ta querendo mandar ele embora. Ele fica um número, mas na hora do volume esse número não acontece. E os outros...pesam pros outros. Entre você ter 100 e 20 só tão lá pra fazer número, então tenha só 60, mas que o número seja ativo entendeu? Porque como associação, um cara quando chega numa associação e ele vê 50 lojas ele já sai um volume, ele já faz o volume...já dá o preço...200 mil reais de venda ele já dá um preço cabeceira. Um preço bom. Contando, aí tem 3 que não ta pegando, vai criar problema pros outros, vai onerar o caixa dos outros...os outros vão ter que comprar um pouco a mais porque aqueles 3 não fazem, só fazem número. Então é melhor nem ter isso. A associação, você precisa procurar a quantidade, mas a qualidade é importante (entrevista 03 com atual presidente da ALES).

Segundo se levantou com os entrevistados e com este associado que preferiu não fornecer uma entrevista de fato e como qual o pesquisado teve apenas uma conversa pelo telefone, o motivo da saída foi meramente de independência para a formação de tablóides e promoção. Porém percebe-se com os demais entrevistados que existem motivos não esclarecidos. Esta saída representou um susto para os associados e uma diminuição no seu poder de barganha, mas não teve conseqüências estruturais nas relações intra-rede e nem nas relações com fabricantes.

A solução destas situações esta descrita a seguir por um associado:

Não mostramos pros outros o que cada um ta comprando. Mas (..) o presidente, o tesoureiro, o vice fica sabendo que o cara não ta comprando e ...'vem cá meu querido...porque nessa empresa você não tirou pedido?'... 'ah, porque o preço não tava bom...'... 'ah, não tava bom? Tava comprando melhor então? ... então passa pra nós pra gente tentar o melhor pra todos'. Não obrigando heim, que daí não é muito bom não. Tem que ter um pouco de política nessa história (entrevista 03 com atual presidente da ALES)

Questionado se este comportamento tornou-se mais comum com a ampliação da rede, este mesmo entrevistado acredita "que é um mal constante". Devido a estas

tarefas consideradas áspers é que os cargos da Diretoria Executiva, geralmente não são disputados. Na “associação ainda hoje, a presidência não é um cargo que se briga pra ter. Não, geralmente ninguém quer. Geralmente ninguém quer” (entrevista com o atual presidente da ALES). A única vantagem seria ter informações dias antes dos demais, já que posteriormente tudo será repassado para o grupo nas reuniões semanais.

Pequenas empresas do setor varejista, por se tratar de um setor que tem contato direto como público final e que não transforma nenhum tipo de matéria-prima, não costumam ter uma preocupação maior em resguardar práticas administrativas ou tecnologias. Desta maneira as firmas o grande fator diferencial entre as firmas neste mercado é a informação que pode gerar compras e vendas efetuadas com melhor preço e em quantidade adequada. Assim, o desenvolvimento de capital relacional (KALE et. al. 2000) foca-se principalmente na tentativa de obter informações e menos em guardar qualquer tipo de prática administrativa.. Desta forma, as características relacionais desenvolvidas entre as organizações têm caráter interpessoal e objetivam a busca por informações e, em menor grau, a satisfação de necessidades pessoais substantivas, devido aos laços de amizades existentes.

As relações da ALES configuram-se como uma relação estratégica na definição de Kale et. al. (2000), na medida em que as empresas dividem objetivos compatíveis, empenham-se em alcançar benefícios mútuos e reconhecem um alto grau de dependência mútua.

Da mesma forma, pode-se afirmar que o processo de estruturação da ALES seguiu as etapas apontadas por DiMaggio (1991). O aumento de interação ocorreu, porém não entre as organizações, mas entre os empresários, em seguida uma formulação conjunta dos mecanismos de governança, que são bem horizontais, existindo poucas estruturas de dominação e de imposição ou manipulação. O aumento da carga de informação que os associados tem que ligar se deu em grande nível, tornando-se esta a principal troca existente entre as firmas. A formação da consciência das firmas começou a se formar já desde o início da ALES e após sua consolidação tornou-se notória e aceita pelos associados a dependência dos seus negócios do sucesso da ALES, como demonstrado anteriormente e o comprometimento com o

empreendimento comum, na medida, em que poucos casos de oportunismo ocorre, e quando ocorre, são de auto-interesse simples.

4.2.2. Caracterização da ALES

Atualmente, no total a ALES é composta por 48 lojas de supermercados distribuídos entre 30 associados em 18 municípios diferentes. Londrina concentra 18 lojas e 11 associados, Araçongas 5 lojas sendo 4 do mesmo associado, Cambé 4 lojas de 4 associados diferentes, Ibiporã 3 lojas com 2 associados diferentes, Sertãozinho 3 lojas com o mesmo associado, Rolândia com 2 lojas do mesmo associado e Assaí com 2 lojas propriedade de 2 associados. Os demais municípios são relativamente pequenos e possuem apenas uma loja cada

Deste associados, cerca de 10 são sócio-fundadores, os demais associaram-se a rede com o decorrer dos anos, sendo que já a alguns anos os novos entrantes costumam ser de outros municípios, principalmente pequenos municípios na região de Londrina, já que os municípios de Londrina propriamente e até em Cambé estão praticamente saturados de supermercados da ALES, já que é respeitada uma distância mínima entre os novos associados.

A ALES apresenta as cinco características apontadas por Balestrin e Vargas (2004) para caracterizá-la como uma rede horizontal de cooperação. Na ALES, as empresas atuam em um segmento específico de mercado, o de supermercados, situam-se geograficamente próximas, prevalece a confiança mútua; a sua coordenação é exercida por meio de instrumentos contratuais (o Estatuto e o Regulamento Interno) que garantem regras básicas de governança e por fim, tem um período de tempo indeterminada de formação e vigência.

A base das relações na ALES atualmente é indubitavelmente econômica, porém nota-se claramente que laços de amizade ou parentesco já existiam entre a maioria dos associados ao entrarem na associação. A tabela 02 aponta as respostas dos 11 associados que responderam ao questionário de pesquisa.

Tabela 02: distribuição dos empresários que tinham laços de amizade ou parentesco com um associado da ALES na ocasião de sua entrada na associação

LAÇOS					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	8	72,7	72,7	72,7
	não	3	27,3	27,3	100,0
Total		11	100,0	100,0	

Fonte: dados primários coletados através do questionário de pesquisa

Atualmente na rede ALES todas as relações interorganizacionais existentes tem trocas e bases de caráter econômico. Porém, a época da formação da ALES, 08 dos 11 associados respondentes ao questionário, ou 73% deles afirmam que, na época de sua entrada na rede ALES, tinham laços de amizade ou parentesco com outro associado. Interessante notar que dos três que não tinham laços de amizade e/ou parentesco, dois são fundadores da rede os quais provavelmente adentraram a rede após convite do sr. Otto Keller, que como já descrito buscou novos associados para completar o mínimo de 12.

Este comportamento reflete a obediência a norma estatutária que estabelece que a entrada de novo associado ocorre somente mediante indicação de outro associado e demonstra que para os já associados se sentirem confiantes o suficiente para indicar outrem, já que estes são fiadores de quem indica, é necessário mais que a credibilidade e a reputação do associado perante o mercado, é necessário a existência de um vínculo pessoal entre os empresários.

Para o atual presidente o profissionalismo das relações deve preponderar. “Eu tento desmistificar essa parte de amigos...você tem que tentar manter isso,...mas é bom manter um profissionalismo. Tentar profissionalizar. Nesse período eles foram bem amigos”. Mas, quando o atual presidente entrou na associação, na época que entraram os primeiros sócios não fundadores, “eu acredito que já não era tanto assim não. Tanto é que alguns barbados (sic!) falam que naquele tempo era bom, que não sei o que, que não sei o que...Mas, você quer continuar o resto da vida com 10 pessoas...!?” Nota-se

assim dois grupos com visões diferentes dentro da associação, mas não se nota reflexos importantes na atuação deste grupo mais reacionário.

Todas as atividades conjuntas realizadas pelos associados foram desenvolvidas já nos primeiros anos de associação. A principal indubitavelmente são as compras conjuntas, objetivo maior da ALES. Outras atividades são desenvolvidas formalmente ou informalmente, via a pessoa jurídica da rede ou não.

Tablóides são discutidos nas reuniões semanais dos associados, geralmente são lançados dois por mês contendo ofertas de produtos a venda nas lojas. No topo destes tablóides aparece o nome do supermercado e abaixo o nome da ALES. O tablóide também é ilustrado pelo canguru azul, símbolo da rede (ver anexo 07).

O desenvolvimento de produtos com marca própria é uma atividade desenvolvida conjuntamente entre os associados. Neste caso, os associados discutem a qualidade e o preço dos produtos que serão industrializados por terceiras e embalados sob as marca da ALES. Este processo, segundo levantado através de entrevista semi-estruturada com o presidente da associação, é difícil, pois é uma tentativa de agradar a todos os associados, mesmo estes existindo supermercados localizados no centro de Londrina e que atende um público de classe alta e média a supermercados localizados nos bairros periféricos com clientes de baixo poder aquisitivo. Atualmente a ALES coloca sua marca em 13 produtos: farinha de trigo, feijão, arroz, açúcar, amido de milho, macarrão, café, alho, vinagre, desinfetante, água sanitária, papel higiênico e amaciante de roupas. Estes produtos dividem-se basicamente em duas categorias: a primeira é de produtos com muito saída o que garante o giro de estoque, nisto inclui-se os gêneros alimentícios e a segunda, produtos com margem de lucro alta, como os produtos de limpeza e higiene.

Segundo levantado através da entrevista semi-estruturada com o presidente o que torna possível supermercados com perfis tão diferentes chegarem a um consenso no mínimo satisfatório para todos é que os associados tem consciência de que precisam abrir mão de algumas escolhas para o bem da maioria. Esta aceitação baseia-se também na percepção dos associados que a grande vantagem da ALES para os seus negócios são os melhores preços alcançados pelas compras conjuntas. Segundo

informado pelo presidente, “o diferencial no preço de compra (entre se comprar sozinho e via associação) é tão grande que dá pra pagar os impostos, aumentar o faturamento e sair da informalidade ou deixar de evasão fiscal”. Isto reflete a uma mentalidade por parte dos associados voltada para as compras e não para as vendas.

As discussões para o licenciamento da marca da ALES tem uma dinâmica parecida com a de formação dos tablóides só que ocorrem com menos frequência. Em alguns produtos chega-se a uma posição de consenso, em outras não. Alguns produtos, inclusive, não puderam ser colocados sob a marca ALES por falta de algum nível de consenso que o tornasse internamente aceito.

Apesar de 91 % dos respondentes consideraram a maioria ou a totalidade dos produtos marca ALES competitiva e a qualidade dos produtos ALES ser satisfatória para todos os clientes de todos os supermercados de 70% dos respondentes, há produtos ALES faltando na gôndola de um dos três supermercados percorridos (o que pode-se perceber através da observação em campo) e o associado que posteriormente foi entrevistado afirmou ter todos os produtos ALES a venda na loja. Já em outro supermercado alguns produtos ALES, entre eles o mesmo que faltava no primeiro supermercado, encontravam-se em destaque em pontos estratégicos de venda.

Esta discrepância entre os associados no tratamento para com a marca ALES é apontada pelo presidente da associação como algo a ser combatido. Apesar da marca existir deste o primeiro ano de associação ela ainda não é padronizada e não é encontrada nas fachadas das lojas, características relacionadas a exploração do marketing permitido pela associação em centrais de compras (LUKIANOCENKO, 2002; CAMPOS, 2003).

Isto relaciona-se fortemente ao modelo da ALES, as condições na qual ela foi fundada e a percepção dos seus associados quanto a sua função. Todos os respondentes ao questionário apontaram que a principal função da ALES é comprar melhor. A outra opção vender melhor não foi marcada por nenhum. Percebe-se através de análise documental, que o estatuto da ALES também aponta uma associação preocupada em comprar melhor e repassar as mercadorias para os associados. Como vender esta mercadoria não era o foco principal e até hoje não se tornou.

Via a pessoa jurídica da rede, os associados moveram ação buscando o direito de abrir suas lojas aos domingos, o que estava infligindo o código do município de Londrina que regula as atividades comerciais do município, através de decisão ainda revogável a ALES obteve este direito, o que caracteriza-se como uma atividade desenvolvida conjuntamente. Porém dos respondentes ao questionário apenas 2 dos 11 respondentes ou 18% dos associados vem utilizando deste direito, o que sugere que esta ação da ALES obedeceu interesses de uma minoria de associados a rede, provavelmente os associados proprietários das maiores lojas.

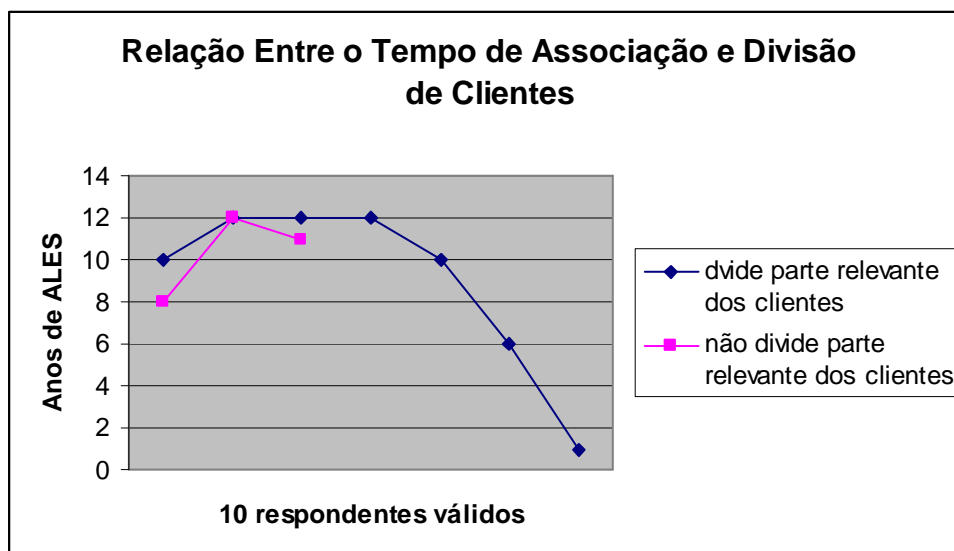
Outras atividades foram ofertadas a ALES, como o cartão ALES para compras a crédito nas lojas e atualmente existe a tentativa de padronização da fachada externa dos supermercados e para isto foi contratado serviços de arquitetos, porém esta padronização tem enfrentado grande resistência por parte dos associados, segundo entrevistados que defendem esta padronização, a resistência é uma questão de ego dos associados que estão como mesmo nome a décadas.

Outras atividades desenvolvidas conjuntamente não passaram formalmente pela ALES, dentre elas está a compra conjunta de ilhas de refrigeração, balanças e computadores em épocas diferentes por parte de alguns associados, sem, entretanto, utilizar a pessoa jurídica da ALES (entrevista 04 com sócio-fundador). Como ações futuras os associados entrevistados vislumbram a troca da sede da associação para um local com depósito maior (o terreno já foi doado pela prefeitura), a padronização da fachada externa, cursos para os empresários e funcionários dos supermercados associados, trabalhos sociais e o auxílio de consultores externos, para melhorar as vendas da ALES.

Sendo composta por empresas do mesmo setor a ALES mantém relações de concorrência entre seus membros, mesmo que desencorajada pela sua política de entrada na associação. Os associados, diante da assertiva que dizia que seu(s) supermercado(s) divide(m) parte relevante de seus clientes com outro supermercado(s) membro(s) da ALES, responderam em sua maioria, caracterizando 73% dos respondentes, que concordavam em parte ou concordavam totalmente com a afirmação.

As respostas se concentraram no lado que acredita que o seu supermercado divide parte relevante dos clientes com outros mercados da própria ALES caracterizando uma relação de concorrência direta. Provavelmente para estes 8 associados a área de influência dos mercados se sobrepõem, como por questão de privacidade optou-se por não identificar a cidade do respondente (já que em várias cidades existe apenas um associado, o que imediatamente identificaria o respondente) não é possível verificar a relação entre estas concorrência e a divisão dos respondentes por município. Porém, é possível correlacionar o tempo de associação do respondente e sua resposta a questão que mede a concorrência entre os supermercados associados. O gráfico 01 demonstra que não se pode fazer uma relação entre o tempo de associação e o grau de competição sofrida internamente pelo associado, mas é curioso perceber que os 3 associados fundadores da ALES respondentes do questionário concordam em parte com a concorrência. Portanto, percebe-se que tais associados não manobram internamente para evitar a concorrência dos demais mercados que se associaram juntamente com eles ou após.

Gráfico 01: Relação entre o tempo de associação e divisão de clientes



Fonte: dados primários coletados através do questionário de pesquisa

Segundo os entrevistados 01, 02 e 03, no começo da associação, por ser montadas por pares, selecionados não só por critérios econômicos, não se vislumbrou a necessidade de determinar uma distância mínima entre os supermercados associados, o que fez com que algumas empresas dividissem a mesma região da cidade.

Outro fator que aponta pra esta concorrência é a falta de homogeneidade dos associados quanto ao tamanho e localização de suas lojas. Existem associados com loja de sortimento limitado, supermercado compacto pequeno e grande e supermercado convencional segundo classificação da ABRAS quanto a área de venda (anexo 08). Já quanto a localização a concorrência em Londrina é apontada como mais forte por concentrar 18 lojas entre 11 associados. Em Londrina, além dos que tem 1 loja cada 4 associados tem 2 lojas e 1 associado possui 4 lojas. Entres estas inclui-se uma das maiores lojas da ALES localizada no centro da cidade.

Comparando as tabelas 03 e 04 que ilustram as respostas as afirmativas: “Sua empresa aumentou muito sua competitividade coma formação da ALES” e “O sucesso da relação do seu negócio está intimamente relacionado ao sucesso da ALES”, pode-se notar que os respondentes apontam o valor da ALES para sua atual competitividade no mercado, porém não são tão unânimes para apontar que o sucesso do seu negócio está ligado ao sucesso da rede como um todo, isto aponta que os associados admitem a importância da rede para seus negócios, mas por estarem a longo tempo no mercado e serem empresários bem sucedidos a ponto de atenderem as exigências para a entrada na ALES, não vêem o próprio sucesso como tão intimamente ligado a ALES.

Tabela 03: Percepção da competitividade das empresas com a sua entrada na ALES

		COMPETIT			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nem concordo e nem discordo	1	9,1	9,1	9,1
	concordo em parte	4	36,4	36,4	45,5
	concordo totalmente	6	54,5	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Fonte: dados primários coletados através do questionário de pesquisa

Tabela 04: Relação entre o sucesso da firma do associado e o sucesso da ALES

SUCESREL

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid discordo em parte	2	18,2	18,2	18,2
nem concordo e nem discordo	2	18,2	18,2	36,4
concordo em parte	3	27,3	27,3	63,6
concordo totalmente	4	36,4	36,4	100,0
Total	11	100,0	100,0	

Fonte: dados primários coletados através do questionário de pesquisa

Ainda mais interessante é a identificação que os respondentes ao questionário apontam que existe uma divisão de clientela entre os próprios associados, 64% dos respondentes concordam em parte com a afirmativa: “O seu supermercado divide parte relevante dos clientes com outros supermercados associados à ALES” na qual. Segundo o especialista em redes supermercadistas entrevistado, atualmente as redes varejistas bem sucedidas têm um perfil mais homogêneo de supermercados associados, sendo geralmente supermercados de vizinhança com baixo sortimento de itens e pequena área de influência (PARENTE, 2000). Devido a sua formação a ALES não segue estes critérios, já que a época da formação o fator determinante era o conhecimento entre os associados, sendo assim supermercados com diferentes públicos, localização e tamanhos formaram a ALES. Porém, mesmo assim a divisão de parte relevante de clientes entre os associados (principalmente, os localizados em Londrina) não parece afetar a percepção da competitividade das empresas associadas a ALES e nem a confiança nas intenções entre estes atores.

Outro aspecto levantado com a entrevista junto a este especialista, é o da fiscalização dos associados. Enquanto este especialista aponta que as redes supermercadistas costumam fiscalizar frequentemente seus membros, inclusive tendo funcionários ligados a administração da rede que percorre as lojas, a ALES não enfatiza o controle e sim a confiança em seu modelo. Na ALES, o controle é exercido na entrada de novos associados e quanto a suas obrigações financeiras com a rede. Apesar de ser comum entre os associados que os produtos ALES devem estar na

gôndola de todos os supermercados associados e o questionário de pesquisa e as entrevistas semi-estruturadas apontar que 100% dos respondentes afirmam ter todos os produtos ALES ofertados na loja, a incursão ao interior das lojas visitadas pode-se perceber a falta de produtos ALES em uma delas, o que foi admitido por um funcionário do supermercado, e também a diferente forma de exposição e distribuição dos produtos no interior de cada loja. Existem supermercados que dão maior visibilidade aos produtos ALES, posicionando-os adequadamente em lugares de maior visibilidade.

Tem loja que faz um trabalho legal, em cima dos produtos da marca ALES, outras vezes não tem muito interesse...a gente nunca colocou nada assim como uma lei que tem que colocar o mesmo...aí é um trabalho de cada um (entrevista 04 com sócio-fundador)

A dinâmica da concorrência e competição tem nas informações o seu principal item disputado. A partir de uma boa informação pode-se, por exemplo, barganhar preço com outro distribuidor de um mesmo produto. Em um caso, a ALES negociou com um distribuidor de um famoso refrigerante um lote a um preço A, geralmente menor do que o preço praticado com a associação. Porém, um associado localizado em uma cidade que tinha um outro distribuidor da mesma fabricante de refrigerante localizado fisicamente mais próximo que a sede da ALES em Londrina, onde ele deve buscar os produtos que compra com a ALES, utilizou-se da informação do preço comprado com o fornecedor da ALES para barganhar com o outro fornecedor e neste processo abriu o preço pago pela ALES. A intenção deste associado era não arcar com um frete mais barato.

Então conseguiram o mesmo preço lá com o fornecedor de lá sem precisar vir buscar. Mostrando o preço que tinha sido feito, tal e tal e tal. Não foi feito mais nenhuma negociação com (empresa distribuidora do refrigerante)...Por que? Porque quebrou. O cara da (empresa distribuidora do refrigerante) aqui falou: “olha,...o pessoal sai falando o preço aí quebra o meu negócio”. Aí o que é...eles passaram um ano na mão do fornecedor lá se ferrando...

Outras situações podem ser formadas por um fabricante que queria selecionar os supermercados para o qual quer vender seus produtos. Por exemplo, uma indústria de *snacks* procurou a ALES na intenção de vender diretamente a eles, mas somente para as maiores lojas, algo em torno de 05 supermercados e deixar os demais supermercados associados sendo atendidos por distribuidores.

Neste caso, o presidente tomou a seguinte postura

A gente se juntou e falou: “ou você atende todo mundo igual como um único dono ou a gente para com o seu produto”. Essa peitada foi meio assim...meio...se alguém roer a corda eu to morto. Graças a Deus ninguém roeu a corda... Lógico, eu dei uma vasculhada pra ver se a minha posição tava razoável. Essa posição não é minha...vamos esquecer esse minha...a posição era igual a de todos (entrevista 03 com o atual presidente da ALES).

Apesar da concorrência interna os associados mantêm uma postura aberta para a troca de informações parece predominar entre os associados. Nove dos 11 respondentes ou 82% afirmam que os demais associados são abertos a trocas de informações. Segundo os entrevistados características pessoais do associados relacionados a capacidade de se relacionar interpessoalmente e comunicar-se como extroversão, comunicativo e articulação são fatores que levam o associado a obter mais e melhor informação de seu interesse.

Informação é o principal atrativo das reuniões segundo os entrevistados. O Gráfico 03 contendo a distribuição das respostas dos questionados quanto as informações estratégicas trocadas está no anexo 09 A partir dos dados quantitativos identificou-se que as informações mais atrativas são sobre o mercado e sobre o preço dos fornecedores. Informações sobre mão de obra citada em uma das entrevistas como item importante não se confirma através do questionário. Quanto a informações trocadas nas reuniões da ALES, os associados a caracterizam como importante para o desenvolvimento de seus negócios.

Internamente percebe-se que alguns associados têm uma visão e comportamento mais coletivo enquanto outros não. Segundo o entrevistado 03, os membros que passam por cargos diretivos da associação tendem a ter uma visão e

postura mais coletiva. Esta percepção é baseada nas entrevistas semi-estruturadas realizadas e na observação do comportamento dos associados na reunião semanal acompanhada. Nesta reunião pode-se perceber que existem associados bastante participativos que são disseminadores de informações, outros que participam mediamente e boa parte, cerca de metade, que não participa ou tem participação irrelevante argumentando, discutindo, relatando casos e / ou transmitindo informações. Segundo funcionários da administração da rede, este comportamento dos associados observados na reunião é constante. Usualmente são os mesmo que participam ativamente e os mesmo que apenas observam, tomam nota e cumprem as obrigações legais como assinar a ata de reunião (que praticamente funciona apenas como lista de presença). O comportamento relatado da maior parte dos associados combina como que Williamson (1985) definiu como auto-interesse simples, no qual os indivíduos são movidos por motivações egoístas e de auto-interesse dentro da margem de manobra permitida pelos contratos, ou seja, respeitando os termos do contrato estabelecido.

Através da observação não participante não se observou nenhuma relação entre o tamanho da empresa que o associado representa com o seu comportamento na reunião. Também não se observou qualquer coerção explícita de um associado por outro ou grupo. Apenas no momento de se estabelecer o tamanho da compra semanal escutou-se insinuações e pedidos para se aumentar a quantidade da compra em tom de brincadeira entre os pares. Isto não corrobora a percepção que a cooperação pode advir da relação entre poder e confiança, no sentido de confiança (LUHMANN, 1988), ou seja, a ‘cooperação baseada no uso do poder’ através da manipulação (ver Quadro 05) descrito por Hardy et. al. (1998) não se faz presente na ALES.

Tabela 05: Ambiente interno, busca por informações e controle na ALES

		Statistics		
		AMBIENTE	CONTROLA	BUSCAINF
N	Valid	11	11	11
	Missing	0	0	0
Mean		4,64	3,18	2,36
Median		5,00	4,00	2,00
Mode		5	4	1
Minimum		3	1	1
Maximum		5	4	5

Fonte: dados primários coletados através de questionário de pesquisa

A percepção que os associados tem do ambiente de negócios da ALES coaduna-se com a postura aberta à troca de informações. Na média os associados da ALEs respondentes ao questionário sentem-se bastante a vontade no ambiente de negócios da ALES, sendo que um numero um pouco menor concorda que há a necessidade de observar e controlar as atividades dos outros associados a ALES para que ele sintam-se seguro na rede. Estas respostas apontam que os associados acreditam que os métodos de controle e fiscalização estão de acordo com o necessário, o que está confirmado na tabela 06.

Porém, apesar dos respondentes acreditarem que é necessário a observação e controle da atividade dos outros associados para que eles se sintam seguros quanto ao comportamento dos colegas associados, poucos o fazem ou já fizeram por conta própria, como sugerido na coluna “buscainf”. Esta relação dá a entender que na visão dos associados a administração da rede deve cuidar desta monitoração e controle.

Provavelmente os associados não sintam a necessidade de buscar informações sobre os colegas e se sintam a vontade no ambiente de negócios da ALES devido a acharem os critérios que são obedecidos para a entrada de um novo associada aa ALES como, por exemplo o tempo de mercado, a solidez financeira e até mesmo a distância entre os mercados como exatamente de acordo como necessário. Isto somado ao monitoramento e a fiscalização dos associados no que diz respeito as suas obrigações junto a administração da rede é também apontada nem acima, nem abaixo do

necessário. Estas questões foram abordadas em duas questões e suas respostas estão descritas na tabela abaixo

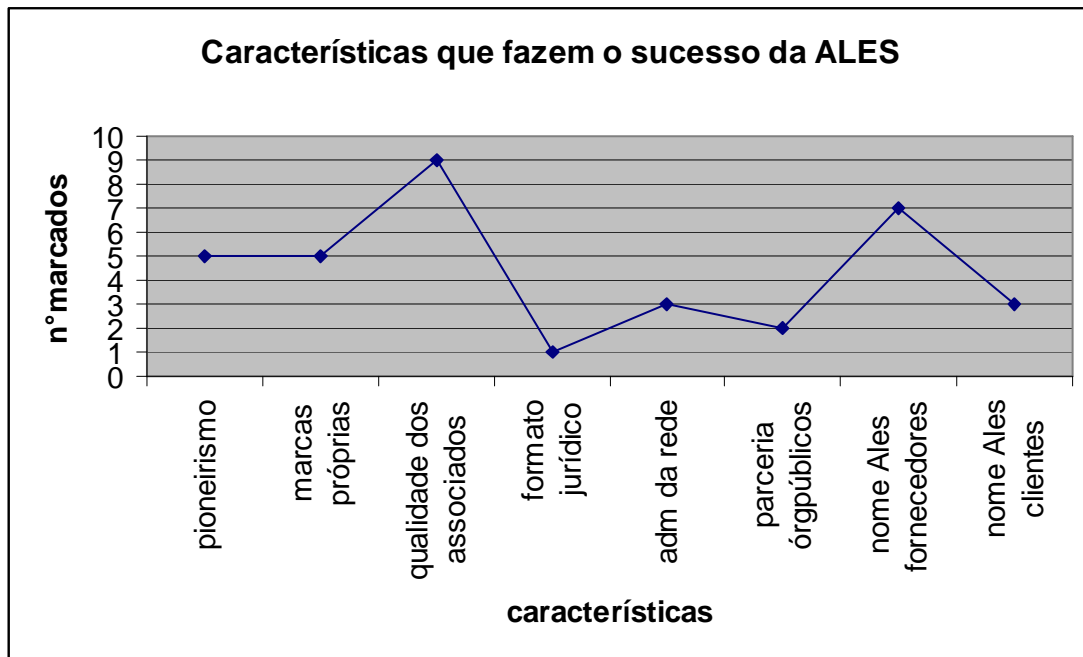
Tabela 06: Percepção dos associados quanto as exigências para entrada na associação e fiscalização após a entrada da empresa

Statistics			
		CRITÉENT	MONITORA
N	Valid	11	11
	Missing	0	0
Mean		2,00	2,09
Median		2,00	2,00
Mode		2	2
Minimum		2	2
Maximum		2	3

Fonte: dados primários coletados através de questionário de pesquisa

A tabela 06 demonstra que a resposta quanto aos critérios de entrada na ALES foi unanimidade no segundo item que afirmava que os critérios a serem obedecidos na seleção de novo associado “de acordo com o necessário”. A coluna à direita apresenta a variável ‘monitora’ que representa a percepção do nível de monitoramento e fiscalização dos associados. Nesta questão apenas um respondente considerou –a abaixo do necessário e marcou a assertiva 03.

A qualidade do associado é confirmada na questão que pede ao respondente para apontar as principais características que fazem da ALES o sucesso dela até hoje, A distribuição das repostas está no Gráfico 02 a seguir.



Fonte: dados primários coletados através de questionário de pesquisa

A partir destas duas quase unanimidades percebe-se que mesmo não realizando uma fiscalização de fato, como a existente em outras redes e apontada como necessário pelo especialista entrevistado. Segundo este especialista, as redes tem em seus quadros de funcionário fiscais que percorrem as lojas observando a presença dos produtos da marca da rede nas gôndolas, a disposição e apresentação da marca tanto interna quanto externamente e demais padrões acordados pelo grupo associado.

As características dos relacionamentos da ALES combinam algumas mais outras menos com todas as 6 propriedades estruturais apontadas por Sydow (1998) como características para a produção e reprodução da confiança nas relações interorganizacionais.

Quanto a chamada questão cultural dos pequenos empresários brasileiros que são caracterizados por terem baixa capacidade gerencial e associativa entre outras características é apoiada pelos presidentes da ALES, o atual e o primeiro, quando questionados. Porém, o porque disto não ser notado na ALES é explicado, pelo primeiro presidente pela questão da confiança. O discurso neste caso é o de homens com retidão moral e de palavra, a confiança olhos nos olhos, a amizade o que caracteriza diversas bases para as relações que influi positivamente na coordenação

(IBARRA, 1995; BURT, 1983) Para o atual presidente, isto estas características não são influentes nas relações interorganizacionais da ALES, pois “tivemos um presidente extraordinário, que trabalhou muito a imagem, o coletivo”. Na opinião deste entrevistado, isto é uma questão de passar uma imagem da associação para os entrantes e para os demais associados, “a diretoria tem de vender uma boa imagem”.

O sr. Otto Keller era uma “pessoa que já vendia uma boa imagem, na época, (mas) ele faliu. Trabalhava mas pra associação do que pra loja dele, acredita nisso? (...) ele vestiu a camisa demais, vestiu assim e esqueceu...esse é o contrário, não levou vantagens pra casa, nem pensou, nem sonha uma coisa dessas. E uma pessoa que ta, que nem ele, a frente, o que que ele faz? Ele aglutina”.

A importância do sr. Otto Keller na época de fundação da ALES é no mínimo importante para todos os respondentes do questionário. Existe uma diferença irrelevante (de 4,50 para 4,29) quanto a importância da participação do sr. Otto na formação da rede entre a percepção dos respondes que foram fundadores da rede ALES dos que não foram fundadores. Neste caso, destilar o objetivo desta questão em mais questões ou investigá-la de forma qualitativa é necessária para se diferenciar melhor a percepção dos fundadores dos não fundadores quanto a participação do sr. Otto. Relação da percepção entre os 11 respondentes ao questionário, fundadores (1) ou não (2), da ALES e da importância da presença do sr. Otto Keller na época da fundação da ALES, esta discriminada a seguir:

Tabela 07: Percepção quanto a importância do sr. Otto Keller na fundação da ALES

OTTOFUND	Mean	N	Maximum	Minimum
importante	2,00	1	não	Não
muito importante	1,60	5	não	Sim
fundamental	1,60	5	não	Sim
Total	1,64	11	não	Sim

Fonte: dados primários coletados através de questionário de pesquisa

Porém o importante para esta pesquisa é que todas as fontes de dados apontam a figura do sr. Otto Keller bem como a sua participação como decisiva para a fundação

com sucesso da rede ALES. Não, se encontrou na literatura de redes interorganizacionais, teoria que sirva como base para analisar a relação entre liderança e habilidades individuais com características das redes, como base da relação e coordenação interorganizacional. Apenas Faerman et. al. (2001) apontam as características da liderança da rede como importante nas relações de cooperação interorganizacionais, pois a liderança pode legitimizar sua forma de atuar entre os atores da rede, o que nota-se que ocorreu na ALES.

4.2.3. A confiança na Rede ALES e suas implicações

Analisando o caso como um todo, esmiuçando menos a especificidade dos dados, pode-se descrever algumas características da confiança na Rede Ales e de suas implicações. No modelo Rede ALES, o fator determinante para a formação da rede nos seus moldes de governança e relações foi a reputação dos atores, pois apesar da confiança interpessoal e interorganizacional estarem intimamente ligada no caso da ALES, a ligação pessoal entre os atores não precisava de fato existir. De fato, nota-se que os atores não precisavam se conhecer, mas alguns deles serem conhecidos, ou seja, pessoas de nome e reputação no mercado local, devido a participação em entidades de classe, foi fator relevante para a formação do grupo que fundou a ALES. A reputação é apontada por Barney e Hansen (1994) como fator relacionado a confiança que pode implicar em uma forte vantagem competitiva aos que detém esta boa reputação. Na Ales sua formação embasada no fator reputação permite a realização de suas atividades com relativos baixos custos, troca de informações intensa e pouco oportunismo, o que caracteriza-se como uma vantagem competitiva

Também nota-se que a figura do sr. Otto Keller, com suas habilidades pessoais, visão associativista somou-se aos fatores interpessoais que geraram alto nível de confiança que permitiu a formação dos mecanismos de governança formal da ALES nos moldes existentes. Desta forma, demonstra-se claramente que, para a formação da ALES, as redes sociais a que pertencem ou pertenciam os atores foram importantes fatores para o desenvolvimento de uma central de compras algo inédito para todos os

associados e na época uma forma administrativa nova, pois supriram os atores de informações e conhecimentos quanto a possíveis parceiros (GULATI, 1995), o que de fato ocorreu e foi decisivo para a formação da ALES.

A segunda fase dá-se após formação da rede e seu sucesso local. A partir desta fase pode-se perceber a dinâmica da tipologia de Das e Teng (2001). A partir deste ponto passa a existir critérios de controle baseado nas competências e normatização. Assim a confiança baseada nas competências cobre a impessoalidade dos novos contatos e viabiliza a entrada de novos associados e sua integração à rede. Portanto, o fator chave nesta segunda fase é a comprovação da competência que gera o equilíbrio necessário para a inserção e a aceitação do risco e o exercício do controle. De certa maneira, a necessária indicação por um associado para a entrada de outro na rede é uma maneira de garantir a confiabilidade deste novo associado e de lidar com o risco. Isto também é uma maneira de buscar manter o nível de confiança entre os atores. Neste caso, utilizou-se da confiança interpessoal somada ao controle nos resultados como maneira de se lidar com o risco percebido. Isto, em oposição a fase de gestação da ALES tem como fator chave a confiança baseada nas intenções que foi sendo construída a partir de informações da rede social dos pares.

A relação entre risco percebido, confiança e controle na ALES mantém uma dinâmica que tem no equilíbrio da confiança nas capacidades e nas intenções o alicerce para relações efetivamente cooperativas. Na ALES o controle efetivamente exercido sobre os associados é baixo, não existe controle sobre as práticas administrativas e nem fiscalização quanto ao tratamento da marca e produtos ALES por parte dos supermercados associados, ou seja, controle de comportamento quase inexistente. O controle efetivamente exercido limita-se ao momento da entrada na associação e ao controle do cumprimento das obrigações financeiras junto a associação. Nota-se que o controle é exercido sobre características objetivas das empresas, como liquidez e tempo de mercado, estas são maneiras características de controle de resultados. O controle social mantém-se entre medio e baixo, não sendo exercido diretamente pela administração da rede, mas sim pelos seus membros com maior visão associativista e ligação pessoal com a ALES, sendo que o atual presidente

tem retomado o discurso do associativismo internamente, pois nota um aumento da concorrência no setor supermercadistas. Este controle caracteriza-se pela reinteração discursivamente e de modo efetivo nos casos de punição e exclusão de associados no passado, de valores cooperativos e associativista. Nesta dinâmica em que prevalece uma confiança bem respaldada, o risco percebido é baixo.

O oportunismo ou auto-interesse forte é facilmente identificável e comportamentos de auto-interesse simples, não trazem vantagem ao associado a longo prazo. O controle de comportamento quanto as compras é eficiente, apesar de a resolução de possíveis comportamentos não satisfatórios ser sempre difícil.

Portanto, nota-se o papel da confiança na maneira como foi definido o mecanismo de governança formal da ALES. O Estatuto da ALES prevê e equaciona as situações pelas quais a associação pode passar, o regulamento interno complementa o Estatuto. O tempo de existência da ALES e seu objetivo estreito são dois fatores que unem os associados aumentando a previsibilidade do comportamento e das possíveis situações de conflito enfrentadas. A previsibilidade das situações de conflito bem como a pré-definição de punições estabelecidas através, principalmente, do Regulamento Interno da rede demonstram a adequação dos mecanismos de governança estabelecidos. Tais mecanismos distribuem poder e controle de forma relativamente equitativa entre as organizações, já que tamanho ou número de lojas de um determinado associado não o torna, formalmente, mais influente que os demais. Todo associado tem direito a um voto nas reuniões da ALES.

A implicação da confiança na estrutura das relações intra-rede é fortemente dependente da postura do associado quanto a troca de informações. Caracterizando uma forte interdependência dos níveis interpessoal e interorganizacional de confiança.

Quadro 08: Resumo da Formação da ALES				
Fase	Fator determinante	Governança	Tipo de confiança predominante na rede (LANE, 1998)	Relação entre confiança, controle e risco percebido
Pré-formalização	Redes sociais e reputação	De não existente passando a baseada na confiança nas intenções	Conhecimento mútuo	Apesar da alta confiança, o risco percebido é mediano, devido a ausência de mecanismos de controle.
Formalização e dois primeiros anos	Confiança interpessoal e habilidades pessoais do sr. Otto Keller	Da confiança nas intenções passando a um equilíbrio entre intenções e competências, ainda tendendo a confiança nas intenções.	Identificadora	Confiança como mecanismo central de governança, ênfase do controle na forma social e a percepção de risco relativamente baixa.
Primeiros novos entrantes	Necessidade de expansão da rede	Preocupação como risco de novos entrantes gera alteração estatutária que reforça a importância da confiança interpessoal e impõe o controle de resultados	Conhecimento mútuo	Risco percebido aumenta, gera novos mecanismos de controle, na forma de controle nos resultados, para a entrada na rede o que reforça o valor da confiança interpessoal, a confiança nas intenções diminui e aumenta a confiança baseada em resultados.
Pós primeiro presidente até atualmente	Nenhum evento marcante, porém a competitividade do mercado continua a aumentar	Estabilização do modelo. Confiança nos mecanismos de governança formalizados (Estatuto e Regulamento Interno) e nos poderes instituídos ao presidente e gerente da rede.	Conhecimento mútuo	Percepção de risco como baixo e da relação entre controle de comportamento e resultados e confiança como adequada. Vislumbra-se uma nova fase de valorização do controle social, através do discurso.
Fonte: Elaborado pelo autor				

5. CONCLUSÕES

O presente estudo constitui-se em um esforço para aprender o papel da confiança nas relações de duas distintas redes interorganizacionais brasileiras. A confiança caracteriza-se como fenômeno social complexo, presente do nível individual ao societal das relações sociais, influenciado pela formação do território local. No desenvolvimento das relações interorganizacionais, a confiança é apontada como mecanismo central de coordenação e com implicações diferentes em cada etapa das relações interorganizacionais (RING & VAN DE VEN, 1994; CHILD, 1999).

A confiança entre os atores organizacionais é decisiva na formação e definição da estrutura das relações das redes interorganizacionais e dos mecanismos de coordenação. Neste caso a confiança relaciona-se com o controle, risco percebido e poder dos atores intra-rede. Esta dinâmica constrói os mecanismos formais e informais de coordenação das relações. Relacionando-se com a percepção que um ator tem do outro e aos mecanismos formais e informais de coordenação das relações interorganizacionais, a confiança influencia também as trocas de informações e recursos ocorridas entre estes atores organizacionais em suas relações e o desenvolvimento de atividades conjuntas. No que tange as informações trocadas a confiança existente determina a qualidade das informações.

Na rede ALES, a confiança entre os atores (tanto interorganizacional quanto interpessoal) foi decisiva para a formação da rede, e principalmente, para a definição dos mecanismos de coordenação da rede. A forte confiança baseada nas intenções existente entre os atores fundadores da rede formou um mecanismo de governança formal que privilegia a confiança perante o controle e que vincula fortemente as organizações em um empreendimento comum.

Durante a formação da ALES ficou claro que a confiança foi formada, a partir das redes sociais dos atores. A reputação dos atores foi buscada pelos atores organizacionais e percebida através dos relatos da maneira como foi formada a rede e como entram novos membros, mesmo que esta busca por informações não seja apontada explicitamente pelos dados levantados através do questionário de pesquisa. A

reputação foi investigada através de informações correntes entre os atores do setor supermercadista da região, informações buscadas com fornecedores, representantes comerciais das indústrias e distribuidores buscando conhecer a capacidade de pagamento das demais firmas, em um processo longo que durou de dois a três anos de conversas. Além destes fatores os empresários eram nomes conhecidos no ramo de negócios local e aglutinaram-se ao redor de um empresário com formação associativista. Tal processo combina com o processo realizado pelas firmas para formação de alianças, identificado por Gulati (1995). Este processo aproxima-se do argumento de Granovetter (1985) de que as relações sociais e as obrigações inerentes a elas, ao invés dos arranjos institucionais ou a moralidade generalizada, são fatores preponderantes na formação da confiança na vida social.

A partir desta etapa de formação da ALES pode-se inferir que é possível que características pessoais positivas que caracterizam-se como merecedoras de confiança realizem o papel esperado das instituições sociais como redutor da complexidade e estabilizador dos relacionamentos, o que gera a determinada confiança institucional, ao legitimizar práticas nas relações intra-rede. Tal constatação é fortemente relevante para a realidade brasileira que é deficiente em regras e padrões de comportamento que facilitem o entendimento da realidade, a relação como risco e a predicabilidade do comportamento do outro (CUNHA, 2004).

Em Goioerê, as empresas produtivas do APL confeccionista mantêm poucas relações entre si. As firmas que se constituem elos posteriores das demais não adquirem produtos destas, pois estes não se constituem em matéria-prima para os seus negócios. Há exceções, porém esta é a regra. Apenas uma tecelagem costuma fornecer tecido para algumas confecções, porém em quantidade pequena. O fator principal apontado para isto não são fatores relacionais e são, sim, as próprias especificidades dos produtos necessários a execução das atividades da empresa. O pequeno número de firmas no APL surge então como um problema dentro de um setor que tem elos tão heterogêneos, com produtos com muitas especificidades. Por exemplo, ao se tratar de uma confecção, não se pode tratar a todas da mesma maneira, pois existem 06 tipos ou segmentos de confecções. De fato, em comparação com outros APLs descritos na

literatura tem de várias dezenas até milhares de empresas de um mesmo elo da cadeia compartilhando o mesmo local, o APL de Goioerê tem um número ínfimo de firmas (LOPES & LOPES, 1999; NORONHA & TURCHI, 2002). A heterogeneidade do setor e as poucas firmas do APL tornam as relações entre as empresas parcas, quase inexistentes.

Além disto, em Goioerê o processo de formação do APL começou por sugestão do SEBRAE e das instituições locais, num processo que tem em seu bojo, na visão dos demais atores organizacionais locais, interesses particulares envolvidos. As características históricas regionais são engastadas no local e apesar de não fazerem parte do discurso corriqueiro dos atores, está presente nas entrelinhas de suas justificativas para a falta de relações atualmente e quando dos relatos do passado econômico.

É interessante ressaltar que o setor têxtil de modo geral, após mais de uma década de dificuldades, vem tendo bons resultados no Brasil nos últimos anos, o mesmo é sentido pelos empresários locais. Tais empresários mantiveram-se no mercado ou cresceram a partir de esforços próprios e isolados, portanto atuando de forma não-cooperativa. Estas práticas geraram uma cultura administrativa entre estes empresários que, mesmo participando de grupos sociais comuns que vão desde Igrejas a clubes sociais, passando por associações empresariais, e atividades de amizade interpessoal como futebol, pesca e churrascos, não são capazes de buscar meios próprios para equacionar o problema do elo do serviço de costura do local.

Percebe-se entre estes empresários respeito pela capacidade do outro de estar bem situado em seu negócio e por manter-se no mercado há anos, o que implica em confiança nas competências. Porém, isto não implica em relações cooperativas, o que parece se justificar por falta de confiança nas intenções, além de fatores como falta de cultura associativista e do histórico local que firmou padrões de comportamento. Um ponto não abordado nas entrevistas, mas que surgiu como possível interveniente nesta dinâmica, após a análise dos dados, são questões legais quanto a tributação, pagamento de impostos e legalidades de produtos. O setor têxtil, especialmente o elo confeccionista, é conhecido por existir grande informalidade de firmas e por ser um

setor de grande evasão fiscal, o que é admitido ‘em off’ pelos empresários. Tal fator provavelmente dificulta a formação de parceria, já que é de interesse do infrator que estas práticas e métodos de gerenciamento mantenham-se em sigilo.

Também parece inevitável a substituição do presidente do comitê gestor do APL de Goioerê e também Secretário da Indústria e Comércio do município a época da pesquisa de seu cargo de liderança do APL, pois as empresas produtivas locais o vêem como um empresário e não como um homem público. O oportunismo passado o marcou e mesmo estando em cargo público as organizações produtivas não o percebem como defendendo o interesse coletivo.

Entretanto, apesar de tamanhas diferenças existe ainda a possibilidade de cooperação entre as empresas locais, já que mesmo inseridas em um setor heterogêneo tais firmas tem características e demandas em comum. No caso de Goioerê, as empresas produtivas apontam como um gargalo do APL a falta de qualificação e profissionalização do setor de facção. Isto é unânime entre as organizações tanto produtivas quanto de apoio e fomento, e mesmo com o problema identificado estas empresas pouco conseguem cooperar na tentativa de unir esforço para resolvê-lo. Organizações de fomento como a Secretaria de Indústria e Comércio, a ADGRE e consultores externos do SEBRAE realizaram ações no sentido de qualificar e profissionalizar as costureiras, porém detecta-se o baixo envolvimento das empresas que realmente são as interessadas em tal processo. Com isto detecta-se que as organizações produtivas do APL confeccionista não têm capacidade de auto-organização. O processo neste local é exógeno, ao invés de endógeno como apontado na literatura (BRITTO, 2000).

Pode-se perceber que isto se deve, entre outros fatores não tão explorados, ao histórico da cultura de algodão e das empresas têxtil da região. Como descrito anteriormente o local sofreu com a queda da cultura do algodão, este fator implicou em comportamento oportunístico por parte de muitas empresas da região e até de órgãos públicos. Isto também gerou características estruturais difíceis de se alterar e superar. Empresas importantes e consideradas forte na época faliram. Dentre estas a do atual líder do comitê, que por isto não goza de legitimidade perante as empresas

produtivas do local. No passado, a empresa deste senhor que era uma das maiores e mais fortes da região, faliu e o receio que este senhor tenha interesses particulares com a consolidação do APL e a falta de confiança na sua competência e intenções afasta as empresas do setor produtivo do APL.

Em Goioerê percebe-se a nítida presença da estrutura social mediando as relações ou a tentativa de relações interorganizacionais, o passado em que eventos oportunistas de auto-interesse forte alteraram a estrutura de relações sócio-econômicas. Desta maneira a noção de oportunismo (WILLIAMSON, 1985) somado as perspectiva da estruturação social (GIDDENS, 1989; SYDOW 1998) suportam a análise e descrição das relações interorganizacionais, no caso da falta delas, no APL de Goioerê.

A relação entre confiança interpessoal e interorganizacional torna-se ainda mais difícil de ser analisada neste caso, devido a baixa confiança e aos poucos vínculos existentes entre as organizações. Mas por se tratar de um pequeno município e de se notar, através das entrevistas semi-estruturadas, que os atores mantêm mais vínculos pessoais através de organizações sociais, como igreja, clubes e partidos políticos, inclusive tratando uns aos outros pelo nome pessoal, do que as próprias organizações, percebe-se que a confiança interpessoal é mais influente nas relações que a confiança interorganizacional. Porém, esta influência nada tem a ver com as características expostas por Ring e Van de Ven (1994), mas sim com a participação de organizações sociais e divisão de espaços sociais, como a concorrência na política local.

5.1 Recomendações gerenciais

No caso do APL de Goioerê recomenda-se a inversão da lógica do processo, naturalmente isto não é uma opção de fácil consecução. Porém, percebe-se pelos relatos encontrados na literatura que os APL são bem sucedidos quando são endogenamente organizações. Assim, um caminho para o fomento da confiança entre as organizações do APL confeccionista é o de forjar relações cooperativas através do

cálculo de maximização de custos benefícios a partir da identificação de um problema comum, utilizando-se do face a face permitido pelo local, como fator para facilitar a criação de compromisso entre os indivíduos que representam estas organizações. A partir deste cálculo, buscar a participação das organizações de apoio e fomento apenas de maneira complementar as prioridades definidas por estas firmas. Formalizar acordos a partir destas conversas de modo a criar princípios e compromissos que possam dar alguma base institucional para o surgimento das relações, como no modelo de Rousseau et. al. (1998) e como passar do tempo e o desenvolver das relações face a face, possa surgir relações de confiança específica entre os atores que inverta o processo e a lógica existente até hoje no setor têxtil da região.

No caso da ALES, as recomendações gerenciais recaem sobre o seu modelo de negócios. A ALES surgiu ainda na época de grande inflação no Brasil, nesta época o mercado ainda não tão competitivo e os ganhos financeiros produzidos pela rentabilidade do capital financeiro geravam lucro de muitas empresas. Nesta perspectiva comprar melhor, com preço unitário mais baixo e com maior prazo de pagamento era um grande negócio que por si só já gerava grande diferencial para as empresas. Porém, cada vez mais o mercado é concorrido e o foco nas compras não corresponde mais as principais necessidades dos supermercados. Deve-se inverter o foco voltando-o para as vendas, isto trás uma série de implicações práticas, como a ênfase em campanhas de marketing institucional combinado ao marketing promocional; na padronização da marca e fachadas externas. Focar no consumidor significa tratar de produzir condições para atender as demandas e expectativas dos consumidores satisfazendo-os. Preocupar-se em vender melhor, não deve mudar a qualidade das relações internas a ALES. O fortalecimento da marca e da imagem da associação torna-se interessantes alternativas para a ALES.

5.2. Recomendações para estudos futuros

De maneira geral, realizar uma ampla análise dos fatores institucionais, considerando aspectos macros da economia e sociedade brasileira, até aspectos dos

mais diversos setores econômicos, é uma atividade de pesquisa ampla e que necessita ser realizada no Brasil, buscando suprir o *gap* existente nas ciências sociais e fornecer subsídios para o melhor entendimento das atividades econômicas e das relações interorganizacionais.

No caso do APL de Goioerê, um estudo que diferencie até que ponto a falta de relações de cooperação entre as empresas do APL confeccionista é devido a pouca sinergia e complementariedade entre os negócios destes e a falta de confiança nas intenções. É uma investigação que diagnostique a mão-de-obra para o serviço de facção presente no município, analisando aspectos quanto a estrutura interna das organizações, sua capacidade produtiva, e capacitação das costureiras. Além de aspectos quanto sua formalização, legalização e enquadramento legal adequado.

No caso da ALES, a realização de um estudo que analise mais profundamente e melhor diferencie a influência: das redes sociais dos atores e do processo de negociação através da identificação de necessidades e conscientização dos atores, da influência da figura do primeiro presidente da rede, de suas habilidades pessoais e cultura associativista na formação da ALES e de seus mecanismos de governança formal nos moldes como criados caracteriza-se como interessante para entender melhor a formação de redes e a relação entre confiança interpessoal e interorganizacional

6 BIBLIOGRAFIA

- ALBAGLI, S. **Território, territorialidade e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro : UFRJ; SEBRAE, 2002;
- ANDION, C. Análise de Redes e Desenvolvimento Local Sustentável. **Revista de Administração Pública**. v. 37, n. 5, set./out. 2003. p. 1033-1054;
- ANTUNES, R. Entrevista concedida à revista Espelho Nacional, nº 1948, 19/07/2001. <<http://www.cnbcut.com.br/cnbbrasil/antunes.htm>>. Acesso em: 31/7/01;
- _____. **Adeus ao Trabalho?**: Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez/Unicamp, 1995;
- ARAÚJO, L. As Relações Inter-organizacionais. In.: RODRIGUES, S. B. & CUNHA, M. P. **Estudos Organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas (uma coletânea luso-brasileira). São Paulo : Iglu, 2000. p. 501-523;
- ARROW, K. J. **The Limits of Organizations**. New York : Norton, 1974;
- ATKINSON, S. & BUTHCER, D. Trust in managerial relationships. **Journal of Managerial Psychology**. v. 18, n. 04, 2003. p. 282-304;
- AXEROLD, R. **The Evolution of Cooperation**. New York : Basic Books, 1984.
- BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organizational relations. **Organization Studies**. v. 22, n. 02, 2001. p. 337-362.
- BALESTRIN, A & VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**. Ed. Especial, 2004. p. 203-227.
- BALESTRO, M. V. & MESQUITA, Z. Confiança nas Relações Interorganizacionais: aproximando conceitos, ensaiando reflexões. In.: Encontro Anual da ANPAD (XXVI : 2002 : Salvador). **Anais...** Salvador : ANPAD, 2002;

- BLOIS, K. A Trust Interpretation of Business to Business Relationships: a case-based discussion. **Management Decision**. v. 36, n. 05, 1998;
- BARNEY, J. B. & HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, 1994. p. 175-190;
- BHATTACHARYA, R; DEVINNEY, T. M. & PILLUTLA, M. M. A formal model of trust based on outcomes. **Academy of Management Review** v. 23, n. 03, 1998. p. 459-472.
- BRADACH, J. L. & ECCLES, R. G. Price, Authority and Trust: from ideal types to plural forms. In.: THOMPSON, G.; FRANCES, J.; LEVACIC, R. & MITCHELL, J. (ed.) **Markets, Hierarchies & Networks: the coordination of social life**. Sage Publications; Open University, 1996. p. 277-292;
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro : Zahar, 1977;
- BRITTO, J. **Características Estruturais dos Clusters Industriais na Economia Brasileira**. Nota Técnica. N.29/00, IE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2000.
- BURT, R. S. **Applied Network Analysis: a methodological introduction**. Califórnia : Sage Publications, 1983.
- CAMPOS, V. Toda força aos pequenos. **Revista Distribuição**. n. 126, jun. 2003. p. 30-33.
- CARVALHO, M. R. de O. Redes Sociais: convergências e paradoxos na ação estratégica. In.: Encontro Anual da ANPAD (XXVI : 2002 : Salvador). **Anais...** Salvador : ANPAD, 2002;
- CASSON, M. & COX, H. An economic model of inter-firm networks. EBERS, M. (ed.) **The Formation of Inter-Organizational Networks**. New York : Oxford University Press, 1997.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede - a Era da Informação** : economia, sociedade e cultura. Porto Alegre : Paz e Terra, 1999;
- CHILD, J. Confiança e Alianças Estratégicas Internacionais; o Caso das *Joint Ventures* Sino-Estrangeiras. In: Rodrigues, Suzana Braga (org.).

- Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional.** São Paulo: Atlas, 1999;
- COLEMAN, J. S. **The foundations of social theory.** Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1990;
 - COSER, C. **Relações interorganizacionais e estruturas institucionais:** um estudo no espaço social de Videira. Dissertação (Mestrado em Administração). Curitiba : CEPPAD/UFPR, 2003;
 - CUNHA, C. R. da. **A confiança nas relações interorganizacionais cooperativas:** estudo múltiplo de casos em empresas de biotecnologia no Brasil. Tese de Doutorado : UFMG, 2004;
 - _____ & CARRIERI, A de P. Mapeando as relações interorganizacionais na teoria organizacional: garimpendo os principais periódicos brasileiros sobre gestão. In.: Encontro Anual da ANPAD (XXVII : 2003 : Atibaia). **Anais...** Atibaia : ANPAD, 2003;
 - DAS, T. K. & TENG, B. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review.** v. 23, n. 3, 1998. p. 491-513;
 - _____ & _____. Trust, control and risk in strategy alliances: an integrated framework. **Organization Studies.** v. 22, n. 2, 2001. p. 251-284;
 - D'ARAUJO, M. C. S. **Capital Social.** Rio de Janeiro : Jorge Zahar Ed., 2003;
 - DE LAAT, P. Research and development alliances: ensuring trust by mutual commitments. EBERS, M. (ed.) **The Formation of Inter-Organizational Networks.** New York : Oxford University Press, 1997;
 - DIMAGGIO, P. J. Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums 1920-1940. In.: POWELL, W. & DIMAGGIO, P. J. (eds.) **The New Institutionalism in Organizational Analysis.** Chicago : University of Chicago Press, 1991. p. 267-292
 - EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review.** v. 14, n. 4, 1989;

- _____ & SCHOONHOVEN, C. B. Resource based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. **Organization Science**, vol. 7, n. 2, 1996. p. 136-50;
- FAERMAN, S; MACCAFFREY, D. & SLIKE, D. Understanding interorganization cooperation: public-private collaboration in regulation financial market innovation. **Organization Science**. v. 12, n. 03, 2001. p. 372-388;
- FARINA, E. M. M. Q; AZEVEDO, P. F. & SAES, M. S. M. **Competitividade: mercados, estado e organizações**. São Paulo : Editora Singular, 1997.
- FENSTERSEILER, J; TIBERGHIE, R; DROUVOT, H. & ULHARUZO, C. O. O papel das redes de cooperação na política tecnológica das pequenas e médias empresas. In.: **Anais do XXI Encontro da ANPAD**. Rio das Pedras, Rio de Janeiro, 1995
- FRANCES, J.; LEVACIC, R.; MITCHELL, J. & THOMPSON, G. Introduction In.: THOMPSON, G.; FRANCES, J.; LEVACIC, R. & MITCHELL, J. (ed.) **Markets, Hierarchies & Networks: the coordination of social life**. Sage Publications; Open University, 1996. p. 1-20;
- GALVÃO, O. J. de A. 'Clusters' e Distritos Industriais: estudos de casos em países selecionados e implicações de política. **Planejamento e Políticas Públicas**. n. 21, jun. 2000 p. 3-49;
- GIANNI, S. Palestra proferida em 27.05.2003 durante o seminário IPEA Estado e Políticas de Desenvolvimento no Sul da Itália e no Nordeste do Brasil. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 19.02.2004;
- GIDDENS, A. **A Constituição da Sociedade**. São Paulo : Martins Fontes, 1989.
- _____. **As Conseqüências da Modernidade**. São Paulo : UNESP, 1991;
- GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**. v. 40, n. 4, 1995. p. 619-652.

- _____ & SINGH, H. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**. v. 43, n. 4, 1998. p. 781-814.;
- HARDY, C; PHILLIPS, N. & LAWRENCE, T. Forms and facades of trust. In.: LANE, C. & BACHMANN, R. (ed.) **Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications**. Oxford : Oxford University Press, 1998
- HARDIN, R. Conceptions and explanations of trust. In.: COOK, K. (ed.) **Trust in Society**. New York : Russell Sage Foundation, 2001;
- HILL, C. W. L. Cooperation, opportunism and the invisible hand: implications for transaction cost theory. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 03, 1990. p. 500-513.
- HOUAISS, A. **CD-Rom Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa**. Versão 1.0, dezembro de 2001;
- IANNI, O. **A Era do Globalismo**. 3 ed. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1997;
- IBARRA, H. Race, opportunity, and diversity of social circles in managerial networks. **Academy of Management Journal**. v. 38, n. 3, 1995, p. 673-703;
- INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – IPARDES. **Arranjos Produtivos Locais e o Novo Padrão de Especialização Regional da Indústria Paranaense na Década de 90**. Curitiba, 2003. Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br>> Acesso em: 18.02.2004;
- JEFFRIES, F. & REED, R. Trust and adaptation in relational contracting. **Academy of Management Review**. v. 25, n. 04, 2000. p. 873-882.
- KALE, P.; SINGH, H.; PERMUTTER, H. Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. **Strategic Management Journal**. v. 21, special issue. 2000. p. 217-237.
- KERLINGER, F. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. 5ª edição. São Paulo: EPU, 1979.

- KNOKE, D. & KUKLINSKI, J. H. Network Analysis. In.: THOMPSON, G.; FRANCES, J.; LEVACIC, R. & MITCHELL, J. (ed.) **Markets, Hierarchies & Networks**: the coordination of social life. Sage Publications; Open University, 1996 p. 173-182;
- KRAMER, R. M. & TYLER, T. R. (eds.) **Trust in organizations**. Thousand Oaks : Sage, 1996;
- LA ROVERE, R. L; HASENCLEVER, L; MELO, L. M. de; FIALHO, B. de C. & SILVA, M. M. **Industrialização Descentralizada**: sistemas industriais locais – estudo do setor têxtil e de confecções. Nota Técnica 37. Rio de Janeiro : IE/UFRJ, 2000.
- LASTRES H. M. M. & CASSIOLATO, J. E. Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais In.: LASTRES H. M. M. & CASSIOLATO, J. E. (coords.) **Arranjos Produtivos Locais**: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. nov. 2003 Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>> Acesso em: 15.04.2004;
- LAZERSON, M. & LORENZONI, G. Resisting Organizational Inertia: the evolution of industrial districts. **Journal of Management & Governance**. v. 3, n. 4, 1999;
- LEWICKI, R. J., BUNKER, B. B. Developing and maintaining trust in work relationships. In: KRAMER, R. M., TYLER, T. R. (eds.) **Trust in organizations**. Thousand Oaks : Sage, 1996. p. 114-139;
- LOCKE, R. M. Construindo Confiança. **Econômica**. v. 3, n. 2, 2001. p. 253-281;
- LOPES, H. E. G. Theoretical Reflections About the Concept of Social Networks. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 8, n. 1 Jan/Mar. 2004. p. 179-200;
- _____ & MORAES, L. F. R. de. Redes e Organizações: algumas questões conceituais e analíticas. In.: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais (I : 2000 : Recife). **Anais...** Recife : ANPAD, 2000;

- LOPES, M. de R. & LOPES, I. V. **Análise da Eficiência Econômica e da Competitividade da Cadeia Têxtil Brasileira**. Relatório Final. Rio de Janeiro : IBRE/FGV, 1999;
- LUHMANN, N. **Trust and power**. New York : Wiley, 1979;
- LUHMANN, N. Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives. In.: GAMBETTA, D. (ed.) **Trust: making and breaking cooperative relations**. Oxford : Blackwell, 1988. p. 94-107.
- LUKIANOCENKO, M. 2º ranking de centrais de compras. **SuperHiper**, ano 28, n. 322, set. 2002.
- _____. Redes de negócios: fortalecimento contínuo. **SuperHiper**, ano 30, n. 346, set. 2004. p. 14-26.
- MACIEL, M. L. Confiança, capital social e desenvolvimento. **Econômica**, v. 3, n. 2, dez. 2001 p. 283-288;
- MARIZ, L. A. da C. Explorando os Limites do Conceito de Confiança Interorganizacional: o caso de redes de desenvolvimento tecnológico. In.: Encontro Anual da ANPAD (XXVI : 2002 : Salvador). **Anais...** Salvador : ANPAD, 2002;
- MINHOTO, L. D. & MARTINS, C. E. As Redes e o Desenvolvimento Social. **Cadernos FUNDAP**. n. 22, 2001. p. 81-101;
- NEDEVA, S. S.. **Understanding and managing networks: a guided tour in a terminological jungle**. (Trabalho de aluna de Doutorado).Barcelona : IESE, 2000;
- NOHRIA, N. Introduction: is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N. & ECCLES, R. (ed). **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992;
- NOOTEBOOM, B. Trust, opportunism and governance: a process and control model. **Organization Studies**, v. 17, n. 06, 1996. p. 985-1010;

- NORONHA, E. G. & TURCHI, L. M. **Cooperação e conflito: estudo de caso do complexo coureiro-calçadista no Brasil**. Texto para Discussão n° 861. Brasília : IPEA, 2002;
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**. v. 15. n. 2, p. 241 – 65, 1990;
- OLIVER, A. & EBERS, M. Networking Network Studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organisational relationships. **Organization Studies**, vol.19, n. 04, 1998. p. 549-583;
- OWEN-SMITH, J. & POWELL, W. W. **Organization Science**. v. 15, n. 01, 2004. p. 05-22;
- PAN & TSE. The hierarchical model of market entry modes. **Journal of International Business Studies**, v.31, n.4, 2000. p. 535-554;
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo : Atlas, 2000.
- PARKER, B. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In.: CLEGG, S. R.; HARDY, C. (org.); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (org. da edição brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo : Atlas, 1998. p. 400-433;
- PAZ JUNIOR, A. C. **Memórias da minha terra**. Goioerê : Sensação, 2003;
- PECCI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. **Revista de Administração Pública**. v.33, n.6, nov./dez.1999. p. 07-24;
- POLANYI, K; ARENSBERG, C. M. & PEARSON, H. W. (eds.) **Trade and Market in the Early Empires: economies in history and theory**. New York : The Free Press, 1957;
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999;
- POWELL, W. W. Neither, market nor hierarchy: network forms of organization. In.: THOMPSON, G.; FRANCES, J.; LEVACIC, R. &

- MITCHELL, J. (ed.) **Markets, Hierarchies & Networks**: the coordination of social life. Sage Publications; Open University, 1996. p. 265-276;
- PRADO JUNIOR, C. **Histórica Econômica do Brasil**. São Paulo : Brasiliense, 1976
 - PUTNAM, R.. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro : FGV, 1996;
 - QUENTAL, C. M.; SILVA, G. F. da & LEITE, J. S. Canais de distribuição: associação de pequenos varejistas. **Cadernos Discentes COPPEAD**, n. 10, 2001 p. 5-27;
 - REED, M. I. Organization, trust and control: a realist analysis. **Organization Studies**, v. 22, n. 02, 2001. p. 201-228;
 - RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo : Atlas, 1989;
 - RINDFLEISCH, A. Organizational Trust and Interfirm Cooperation: an examination of horizontal versus vertical alliances. **Marketing Letters**. v. 11, n. 01, 2000. p. 81-95.
 - RING, P. S. & VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 01, 1994. p. 90-118;
 - ROUSSEAU, D. M.; SITKIN, S. B.; BURT, R. S. & CAMERER, C. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**. v. 23, n. 03, 1998 p. 393-404.
 - SAKO, M. Does trust improve business performance? In: LANE, C. & BACHMANN, R. (orgs.). **Trust within and between organizations**: conceptual issues and empirical applications. Oxford : Oxford University Press, 1998;
 - SALANCIK, Gerald R. WANTED: a good network theory of organization. **Administrative Science Quarterly**. v. 40, n. 02, 1995. p. 245-249;
 - SARAIVA, L. A. S; PIMENTA, S. M. & CORRÊA, M. L. Globalização e reestruturação produtiva: desafios à indústria têxtil brasileira. **Revista de Administração**. v. 40, n. 01, 2005. p. 68-82

- SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations**. London : Sage Publications, 1995
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Arranjos Produtivos Locais; Cadeias Produtivas; Núcleos Setoriais; Redes de Empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 19.02.2004;
- _____. **Classificação de porte de empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 19.02.2004;
- SIL, R. The Foundations of Eclecticism: the epistemological status of agency, culture, and structure in social theory. **Journal of Theoretical Politics** v. 12, n. 3, 2000. p. 353–387;
- SOBRERO, M. & SCHRADER, S. Structuring inter-firm relationships: a meta-analytic approach. **Organization Studies**. v. 19, n. 05, 1998. p.585-619;
- SYDOW, J. Understanding the constitution of interorganizational trust In: BACHMANN, R; LANE, C. (orgs.) **Trust within and between organizations**. Oxford : Oxford University Press,1998;
- SWEDBERG, R. & GRANOVETTER, M. Introduction to the Second Edition. In.: GRANOVETTER, M. & SWEDBERG, R. (eds.) **The Sociology of Economic Life**. Boulder : Westview Press, 2002. p. 1-28;
- TEIXEIRA, Francisco José S.. Modernidade e crise: reestruturação capitalista ou fim do capitalismo? In: TEIXEIRA, Francisco José S. e OLIVEIRA, Manfredo A. de. (org.) **Neoliberalismo e Reestruturação Produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho**. 2. ed. São Paulo : Cortez Editora; Fortaleza : UECE, 1998;
- UZZI, B. The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: the network effect. **American Sociological Review**, n. 61, p. 674-698, 1996;
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.
- WEBER, M. **Economia e Sociedade**. Brasília : Ed. UNB, 1991.

- WICKS, A. BERMAN, S. & JONES, T. The structure of optimal trust: moral and strategic implications. **Academy of Management Review**. v. 24, n. 01, 1999. p. 99-116.
- WILLIAMSON, O.E. **Markets and Hierarchies**. New York : The Free Press, 1975.
- _____. **The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York : The Free Press, 1985.
- _____ & CRASWELL, R. Calculativeness, trust and economic organization. **Journal of Law and Economics**, v. 36, n. 01. 1993. p. 453-486.
- WOOLTHUIS, R. K; HILLEBRAND, B. & NOOTEBOOM, B. **Trust and formal control in interorganizational relationships**. Report Series: Research in Management, Erasmus Research Institute of Management. 2002. 18p.
- ZAHEER, A; MCEVILY, B. & PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**. v. 9, n. 2, 1998. p. 141-159.
- ZUCKER. L. G. Production of trust: institutional sources of economic structure. In.: STAW, B. M. & CUMMINGS, L. L. (eds) **Research in Organizational Behavior**. Greenwich : JAI press, 1986. p. 53-112.

Quadro 07: Relação dos 30 associados da ALES seus supermercados e cidades onde estão localizados.

ASSOCIADO	NOME FANTASIA	MUNICÍPIO
1	Sato Supermercado	Assai
2	Supermercado Supersul	Ibiporã
2	Supermercado Baza	Ibiporã
2	Supermercado Supersul	Jataí
3	Supermercado Betão	Cambe
4	Supermercado Cassilugrim	Londrina
5	Supermercado Centauro	Arapongas
5	Supermercado Molicenter	Arapongas
5	Supermercado Sem Limite	Arapongas
5	Molicenter 2	Arapongas
6	Supermercado Cisne	Londrina
6	Supermercado Cisne	Londrina
6	Supermercado Cisne	Cambe
7	Supermercado El Shaday	Londrina
8	Supermercado Lisboa	Londrina
9	Rancho dos Cereais	Londrina
9	Rancho dos Cereais	Londrina
10	Supermercado Santa Ângela	Cambe
11	Supermercado Musamar	Londrina
11	Musamar Express	Londrina
12	Supermercado Sempre ALES Ltda.	Londrina
12	Supermercados Ribeiro	Londrina
12	Supermercados Ribeiro	Cambe
13	Santa Lucia Supermercados	Rolandia
13	Santa Lucia Supermercados	Rolandia
14	Supermercados Santarém	Londrina
14	Supermercados Santarém	Londrina
14	Supermercados Santarém	Londrina
14	Supermercados Santarém	Londrina
15	Supermercado 88	Londrina
16	Supermercado TKS	Assaí
17	Supermercado Universal	Ibiporã
18	Supermercado Luso Uraense	Urai
19	Supermercado Vila Real	Arapongas
20	Supermercado Lisboa	Sertaneja
21	Supermercado Bela Vista	Cornélio Procópio
22	Supermercado Maksid	São Sebastião Amoreira
23	Supermercado Tenan	Florestópolis
24	Supermercado Globo	Sertanópolis
24	Supermercado Globo	Sertanópolis
24	Supermercado Globo	Sertanópolis
25	Supermercado Central	Paranacity
26	Supermercado Vovô João	Pinhalão

ASSOCIADO	NOME FANTASIA	MUNICÍPIO
27	Supermerdado Supalu	Londrina
28	Supermercado Santa Terezinha	Santa Mariana
29	Supermercado Real Tetra	Londrina
30	Supermercado Ueda	Bandeirantes
30	Supermercado Ueda	Andirá
TOTAL	48 lojas	18 municípios

Fonte: dados secundários coletados

ROTEIRO DE QUESTÕES PARA AS ENTREVISTAS SEMI- ESTRUTURADAS REALIZADAS NO APL CONFECIONISTA

QUESTÕES DIRECIONADAS ÀS EMPRESAS PRODUTIVAS

PRIMEIRA PARTE – PERFIL DA EMPRESA

1. NUMERO DE FUNCIONÁRIOS: _____
2. DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE/ PRODUTOS E SERVIÇOS: _____
3. ANO DE FUNDAÇÃO: _____
4. FATURAMENTO BRUTO ANUAL:

<input type="checkbox"/> Até: 100.000	<input type="checkbox"/> De 500.000 a 1 milhão e 200 mil
<input type="checkbox"/> De 100 a 244.000	<input type="checkbox"/> De 1,2 milhão a 2,4 milhões
<input type="checkbox"/> De 244.001 a 500.000	<input type="checkbox"/> Acima de 2,4 milhões

SEGUNDA PARTE

1. Gostaria que o(a) sr(a). contasse um pouco da história de sua empresa. Há quanto tempo ela está no mercado? Que atividades já desenvolveu e desenvolve hoje?
2. Como ocorreu entrada da empresa do(a) sr(a). no APL e no comitê gestor? Qual vem sendo a sua atuação neste comitê?
3. Com quais empresas locais do setor têxtil sua empresa mantém relações?
4. Sua empresa realiza atividades em conjunto entre a sua organização e as demais organizações? Quais as principais? Que formato tem esta relação? O(a) sr(a). pode explicá-la?
5. Quem são os fornecedores da empresa do(a) sr(a).? E os principais clientes? Quais deste localizam-se em Goioerê?
6. Qual a opinião do(a) sr(a). sobre o APL de Goioerê? Quais benefícios esta trazendo ou vai trazer para sua empresa?

7. Como o(a) sr(a). analisa a participação das demais empresas do APL de Goioerê? E das instituições participantes como a prefeitura, ACIG, SEBRAE, UEM, sindicatos...?
8. Como a sua organização vê o compartilhamento de informações e de tecnologias com as empresas parceiras? E com os concorrentes? E com os seus fornecedores?
9. Que características das outras empresas locais que facilitam ou dificultam o seu relacionamento com elas?
10. Que pontos fortes o(a) sr(a). enxerga em seus parceiros na relação entre vocês? E que pontos fracos?
11. Quanto aos riscos, quais o(a) sr(a). percebe que existem na relação entre as empresas?

QUESTÕES DIRECIONADAS ÀS ORGANIZAÇÕES DE APOIO E FOMENTO

1. Quando foi iniciada a formalização do APL confeccionista de Goioerê?
2. Quais os principais órgãos de apoio que participaram desta formalização?
3. Qual foi o primeiro passo para essa formalização?
4. Quais os dados coletados para análise e implementação do APL? O(A) sr(a). pode me disponibilizar? Quais foram as atividades do APL confeccionista de Goioerê encontradas na região neste estudo?
5. Qual foi e/ou está sendo o papel desta organização no APL confeccionista de Goioerê?
6. Quais foram os passos até o presente momento adotados em conjunto pelas empresas formadoras do APL?
7. Como vem sendo a recepção das empresas as propostas desta organização?
8. Quais as empresas que tem maior influência no APL? E quais foram mais pró-ativas na formação do APL? Quais têm menos influência e são menos atuantes no APL? Sabe dar alguma explicação para isto?
9. Quais os próximos passos a serem implementados no APL?

10. Houve alguma mudança efetiva para o município após a formalização do APL? Desenvolvimento da região, intensidade do relacionamento entre empresas?
11. Dentro deste APL, o que facilita a realização de atividades conjuntas entre as e empresas? E o que dificulta?
12. Qual a sua percepção sobre a capacidade associativista das empresas do APL confeccionista de Goioerê? Baseado em que o(a) sr(a). acha isto? Tem algum caso que sirva como exemplo para relatar?
13. Há empresas na região de Goioerê que são do setor têxtil, mas que não fazem parte do APL? Por quê?

ROTEIRO DE QUESTÕES PARA AS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS REALIZADAS NA ALES

QUESTÕES PARA OS SÓCIOS

1. Gostaria que o(a) senhor(a) contasse um pouco da história de sua empresa e da sua entrada na rede ALES
2. O que motivou a entrada do(a) sr(a). na ALES?
3. Na época de o senhor mantinha relações com outras empresas? Que tipo de relações? Conhecia os demais empresários?
4. Que vantagens o(a) sr(a). percebe para o seu supermercado de fazer parte da ALES?
5. Que atividades conjuntas além das compras corriqueiras o(a) sr(a) já realizou com outros associados?
6. Que tipo de padronização é exigida entre os supermercados associados à ALES?
7. Existe algum tipo de fiscalização ou monitoramento entre os associados da ALES?
8. Quanto aos riscos, quais o(a) sr(a). percebe que existem por participar da ALES?
9. O sr(a) identifica algum tipo de conflito de interesse entre os associados, seja nas reuniões ou de maneira geral? Pode dar um exemplo?
10. Existiu algum acontecimento, evento ou atitude de algum associado no passado que prejudicou o seu negócio ou a ALES?

QUESTÕES ESPECÍFICAS PARA O ATUAL PRESIDENTE

1. Quais atividades a ALES realiza atualmente?
2. Como se dá o processo de elaboração destes tablóides?
3. Como se dá a escolha das marcas próprias?
4. Quais critérios a ALES tem para a entrada de novos associados?
5. Quais as funções da presidência?

QUESTÕES ESPECÍFICAS PARA O 1º PRESIDENTE

1. Como o senhor começou a sua participação na ALES?
2. O que já existia entre os associados na época?

3. Como o sr. tomou conhecimento deste grupo de empresários?
4. Porque o senhor acredita que se tornou o primeiro presidente da ALES e se manteve por tantos anos a frente dela?
5. Quais era suas funções na presidência?
6. Como foi a saída do sr. da presidência da ALES e da associação?
7. Qual sua opinião sobre a ALES atualmente?



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO – ALES

Prezado(a) Senhor(a).

O presente questionário tem por objetivo coletar dados sobre a ALES e seus associados para fins de pesquisa acadêmica. Estes dados serão utilizados para a elaboração de uma dissertação do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná pelo mestrando Filipe Simões Corrêa, pessoa isenta e independente, sem qualquer ligação com empresa ou grupo varejista.

Respondendo a este questionário o(a) senhor(a) estará contribuindo tanto para a geração de conhecimento quanto para o desenvolvimento da própria ALES, pois, os dados que forem coletados serão tratados e utilizados para a elaboração de um relatório final com os resultados e conclusões. Esse relatório será apresentado para a ALES ficando disponível para os associados.

É de suma importância salientar que os respondentes serão mantidos no anonimato e os dados serão analisados e apresentados de forma global não havendo a possibilidade de se identificar quais são as respostas de cada associado.

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

Cordialmente,

Filipe Simões Corrêa.

Orientação para o Preenchimento e Retorno do Questionário:

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

PRIMEIRA PARTE: PERFIL

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

1- Há cerca de quantos anos o(a) senhor(a) está trabalhando no setor varejista? _____

2- Há quantos anos o(a) senhor(a) pertence à rede ALES? _____. O(a) senhor(a) foi fundador da rede?

() Sim () Não

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

() Sim () Não

4- O(a) senhor(a) já ocupou algum cargo interino (eletivo) na ALES? Se sim, qual(is)?

() Presidência () Vice-presidência () Tesoureiro
() Outro. Especifique: _____. () Nenhum.

SEGUNDA PARTE

Sobre seu estabelecimento favor responder:

5- Atualmente, a(s) loja(s) do(a) senhor(a) abre(m) aos domingos?

() Sim, todas () Sim, algumas () Não

6- O(a) senhor(a) tinha alguma prática administrativa ou de gestão da qual abriu mão para poder participar da ALES?

() Sim () Não

7- Além dos tablóides impressos pela ALES o sr. faz outro, particular, para o seu supermercado?

() Sim () Não

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

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

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

() Sim, em todas. () Sim, em algumas () Não

10- A qualidade dos produtos marca ALES é satisfatória para o cliente do(s) seu(s) supermercado(s)?

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

11- A competitividade dos produtos marca ALES agrada ao(a) senhor(a)?

() Sim, todos. () Sim, em sua maioria. () Sim, alguns. () Sim, poucos. () Não.

As questões de número 12 até a de número 16 devem ser respondidas numa escala de importância indo do “Irrelevante” até o “Fundamental”.

12- Quão importante são as penalidades (por exemplo, multa pra quem falta nas reuniões) para a efetiva participação do associado nas atividades da ALES?

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

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

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

14- Quão importante para o sucesso do seu negócio são as informações trocadas nas reuniões?

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

15- Como o(a) senhor(a) vê a presença do sr. Otto Keller na época da fundação da rede ALES?

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

As questões de número 16 até a de número 29 devem ser respondidas verificando até que ponto o(a) senhor(a) concorda com a afirmação apresentada.

16- A falta do Sr. Otto Keller na presidência prejudicou significativamente o desenvolvimento da ALES.				
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

17- A ALES foi criada a partir dos interesses comuns dos supermercadistas. A partir disso, posso dizer que todos estes interesses estão sendo ou já foram trabalhados na ALES.				
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

18- Os supermercados associados à ALES privilegiam os interesses coletivos aos seus particulares.				
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

19- O supermercado do sr(a).divide parte relevante dos clientes com outros supermercados associados à ALES.				
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

20- A empresa do sr(a). aumentou muito sua competitividade com a formação da ALES.				
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

21- A ALES está atendendo plenamente as expectativas que o sr(a). tinha ao entrar na rede.				
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

22- A entrada do sr(a). na ALES trouxe benefícios consideráveis para a sua empresa.				
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

23- Os valores e práticas administrativas dos supermercados associados a ALES são os mesmos ou muito parecidos.				
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

24- Um dos principais motivos que poderia colocar em risco o sucesso da ALES seria a falta de credibilidade dos associados participantes.				
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo e nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

25- O sr(a). se sente confortável com o ambiente de negócios existente entre os associados da ALES.

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

26- Existe a constante necessidade de se ficar observando e controlando as atividades dos outros associados da ALES para que eu possa me sentir seguro quanto ao desempenho deles.

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

27- O sr(a). já buscou por conta própria informações a respeito do passado dos associados com quem tenho relações de negócio dentro da ALES para saber se eles são confiáveis.

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

28- Algum evento no passado afetou a confiança do sr(a). nos outros associados prejudicando a sua motivação em cooperar com a ALES.

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

29- O sucesso do negócio do sr(a). está intimamente relacionado ao sucesso da ALES.

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

Nas questões de número 30 até a de número 33 assinale apenas uma alternativa

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

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

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

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

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

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

33- Com relação as normas e regras existentes no Estatuto da Rede ALES, o(a) senhor(a) considera que:

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

Nas questões 34 e 35 assinale quantas alternativas achar necessário

34- Quais os principais atrativos das reuniões que são realizadas semanalmente?

- Informações sobre o mercado.
- Informações sobre mão-de-obra.
- Informações sobre preços dos fornecedores.
- Informações sobre preços de venda dos demais associados.
- Informações sobre os supermercados fora da ALES e outras redes.

35- Na sua opinião, a(s) característica(s) que faz(em) da ALES um sucesso é:

- o pioneirismo da rede na região;
- as suas marcas próprias;
- a qualidade das pessoas que estão associadas a rede;
- o formato jurídico da rede;
- a administração da rede;
- parceria dos órgãos públicos;
- o nome da ALES perante os fornecedores;
- o nome da ALES perante os clientes

Nas questões 36 e 37 assinale apenas uma alternativa

36- Em suma, a principal função da ALES é:

- Comprar melhor
- Vender melhor

37- O(a) senhor(a) planeja para os próximos anos se tornar independente da associação? Por que?

- Sim
- Não

DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

As informações deste anexo são a reprodução das informações obtidas no SEBRAE, no seguinte endereço <http://www.sebraepr.com.br>.

O número de empregados e o faturamento bruto anual são os critérios mais utilizados para definir o porte das empresas.

Quadro 01- Classificação das MPEs segundo o número de empregados

PORTE	<u>Empregados</u>
Microempresa	No comércio e serviços até 09 empregados Na indústria até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados Na indústria de 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados Na indústria de 100 a 499 empregados
Empresa de Grande Porte	No comércio e serviços mais de 99 empregados Na indústria mais de 499 empregados

Fonte: Sebrae (classificação utilizada pela área de Pesquisas do Sebrae)

Quadro 02 - Classificação das MPEs segundo o faturamento bruto anual

PORTE	Faturamento Bruto Anual
Microempresa	Até R\$ 244.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Entre R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00

Fonte: Lei Federal no. 9.841, de 05/10/99 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa)

ALES – ASSOCIAÇÃO LONDRINENSE DE EMPRESÁRIOS SUPERMERCADISTAS

Fundada em 18 de novembro de 1992

LONDRINA – PARANÁ

CONSTITUIÇÃO

CAPÍTULO I

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

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

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

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

CAPÍTULO II

DOS OBJETIVOS SOCIAIS

Art. 2 – Os objetivos da ALES são:

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

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

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

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

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

CAPÍTULO III DO QUADRO SOCIAL, SEUS DIREITOS E RESPONSABILIDADES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Art. 10 – São direitos dos sócios Fundadores:

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

Art. 11 – São direitos dos sócios Efetivos:

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

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

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

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

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

CAPÍTULO IV DOS ÓRGÃOS DIRIGENTES DA ALES

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

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

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

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

SEÇÃO 1 DA ASSEMBLÉIA GERAL

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SEÇÃO II DA DIRETORIA EXECUTIVA

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

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

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

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

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

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

Art. 28 – À Diretoria Executiva compete:

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

Art. 29 – Ao Presidente compete:

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

Art. 30 – Ao Vice-Presidente compete:

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

Art. 31 – Ao Tesoureiro compete:

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

Art. 32 – Ao Secretário compete:

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

Art. 33 – Aos Diretores de Compras competem:

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

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

SEÇÃO III

DO CONSELHO FISCAL

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

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

Art. 36 – Ao Conselho Fiscal compete:

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

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

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

CAPÍTULO V

DAS ELEIÇÕES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CAPÍTULO VI DO PATRIMÔNIO E FONTES DE RECEITA

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

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

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

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

Art. 47 – São fontes de receita da ALES:

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

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

CAPÍTULO VII DA DISSOLUÇÃO DA ALES

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

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

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

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

CAPÍTULO VIII DA FUNDAÇÃO E DISSOLUÇÃO DA CENTRAL DE COMPRAS

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

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

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

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

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

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

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

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

CAPÍTULO IX DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITORIAS

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

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

Londrina, 16 de novembro de 1994.

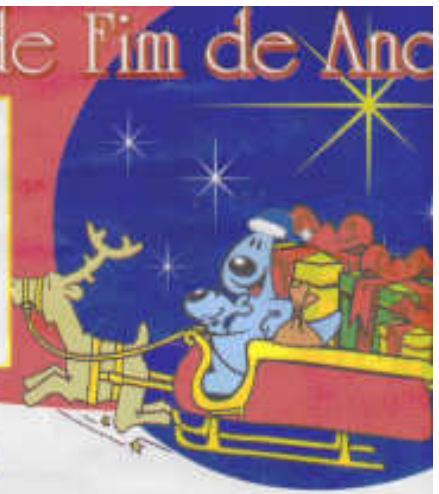
Antecipe Suas Festas de Fim de Ano



SUPERMERCADO
LISBOA

REDE ALES

Brasileiros como você trabalhando pela sua economia!



Arroz Lar tipo 1 - 5kg



5,98

Camarão Congelado pacote 400g



2,99

Hamburguer Bertin 56g



0,22

Azeitona Zaeli 330g



2,98

Óleo de Soja Coamo 900ml



1,85

Maionesa Purity Cocumar 500g



1,69

Kit: Coca Cola 2,5 litros
+ Fanta 2 litros



3,99

Pêssego em Calda GB 450g



2,18

Crema de Leite Nestlé TP 300g



0,95

Margarina Margarela 500g



0,95

Wafel Nestlé Sem Pávor 120g



1,95

Antecipe Suas Festas de Fim de Ano

Ribeiro
SUPERMERCADOS

Rua Belo Horizonte, 1174 - Cambé

ACEITAMOS TICKETS:
ValeItik • Atrapalite
TransCheck • Refeicoque
Cheques Cardápio
Vale Alimentação
Ticket Alimentação
CARTÕES DE CRÉDITO:
Credicard/Mastercard
Visa • American Express
Rede Ales.



REDE ALES

Brasileiros como você trabalhando pela sua economia!

Arroz Lar tipo 1 - 5kg



5,98

Comarão Congelado pacote 400g



2,99

Hamburger Bertin 56g



0,22

Azeitona Zoali 330g



2,98

Óleo de Soja Coamo 900ml



1,85

Maionese Puritty Cocamar 500g



1,69

Kit: Coca Cola 2,5 litros
+ Fanta 2 litros



3,99

Pêssego em Calda GB 450g



2,18

Creme de Leite Nestlé TP 200g



0,95

Margarina Margarella 500g



0,95

Wafer Nestlé Sem Parar 120g



1,95

Grande festa de aniversário e preços baixos

SUPERMERCADO 

SANTA ÂNGELA

REDE ALES

Brasileiros como você trabalhando pela sua economia



<p>Panetone Ales 500g</p>  <p>2,98</p>	<p>Farinha de Trigo Ales 1kg</p>  <p>0,99</p>	<p>Feijão Ales 1kg</p>  <p>1,78</p>	<p>Arroz Ales Tipo 1 - 5kg</p>  <p>6,35</p>
<p>Acúcar Ales 5kg</p>  <p>1,59</p> <p><i>menor preço maior qualidade</i></p>	<p>Amido de Milho Ales 500g</p>  <p>1,59</p>	<p>Macarrão Ales 1kg</p>  <p>1,99</p>	<p>Vinagre Ales 750ml</p>  <p>0,65</p>
<p>Amaciante Ales Fragrâncias 2 Litros</p>  <p>2,39</p>	<p>Café Ales Almofado 500g</p>  <p>2,99</p>	<p>Alho Ales 150g</p>  <p>1,08</p>	<p>Desinfetante Ales Fragrâncias 2 Litros</p>  <p>2,25</p>
<p>Água Sanitária Ales 1 Litro</p> <p>0,89</p>		<p>Papel Higiênico Ales c/4 Perfumado / Neutro</p> <p>1,19</p>	

Tabela 08: Classificação de lojas do setor de varejo supermercadistas de acordo com os critérios da ABRAS

Formato de loja	Área de Vendas (m²)	Nº médio de itens	% de vendas não-alimentos	Nº de <i>check outs</i>	Seções
Loja de conveniência	50-250	1000	3	-2	Mercearia, frios e laticínios, bazar, snacks
Loja de sortimento limitado	200-400	700	3	2-4	Mercearia, hortifruti, frios e laticínios, bazar
Supermercado compacto	300-700	4000	3	2-6	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, frios e laticínios, bazar
Supermercado convencional	700-2500	9000	6	7-20	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, peixaria, frios e laticínios .
Superloja	3000-5000	14000	12	25-36	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios , têxtil e eletrônicos.
Hipermercado	7000-16000	45000	30	55-90	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios , têxtil e eletrônicos
Loja de depósito	4000-7000	7000	8	30-50	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, peixaria, frios e laticínios, têxtil e eletrônicos
Clube atacadista	5000-2000	5000	35	25-35	Mercearia, bazar, carnes e aves, frios e laticínios, têxtil e eletrônicos

Fonte: Adaptado de Parente (2000)

Gráfico 03: informações trocadas nas reuniões semanais da ALES