

DANIELE DA PORCIUNCULA DE FINO

**GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS
COOPERATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FOCAL GR PARCERIA**

**CURITIBA
2009**

DANIELE DA PORCIUNCULA DE FINO

**GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS
COOPERATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FOCAL GR PARCERIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação, área de concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan Cunha

**CURITIBA
2009**

TERMO DE APROVAÇÃO

DANIELE DA PORCIUNCULA DE FINO

**“GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS
COOPERATIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FOCAL GR
PARCERIA”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**

ORIENTADOR


**PROFº DOUTOR CLEVERSON RENAN DA CUNHA
CEPPAD/UFPR**


**PROFª DOUTORA ADRIANA ROSELI WUNSCH
TAKAHASHI
UFPR**


**PROFº DOUTOR BRUNO HENRIQUE ROCHA
FERNANDES
UP**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os professores do setor de ciências sociais aplicadas, centro de pesquisa e pós - graduação em administração por compartilharem seu conhecimento com tanta dedicação. Em especial ao meu orientador Professor Dr. Cleverton Renan Cunha, que com muito interesse e flexibilidade escutou minhas ideias, dividiu as suas e me orientou por este mundo dos relacionamentos interorganizacionais.

Agradeço e dedico ao meu pai e minha mãe meus grandes incentivadores, meus companheiros de todas as horas, estes que não me deixaram desistir. Obrigada por me amarem tanto assim.

Agradeço e dedico ao meu marido e minha pequena Maria Eduarda (literalmente, razão da minha vida) que compreenderam minhas ausências, sempre demonstrando todo seu amor. Um dia um amigo nos disse: “Família é assim, um dia um cede, outro dia outro cede”. Obrigada meus queridos por estarem sempre perto de mim.

Agradeço aos gestores da empresa GR Parceria e seus fornecedores, clientes, prestadores de serviços e parceiros que abriram suas portas para que esta pesquisa se realizasse.

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para que este sonho acontecesse.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	vi
LISTA DE TABELAS	vii
LISTA DE APÊNDICES	viii
RESUMO	ix
ABSTRACT	x
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVO GERAL.....	13
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA – EMPÍRICA.....	13
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS	18
2.1.1 Evolução Histórica.....	18
2.1.2 Perspectivas Teóricas das Relações Interorganizacionais.....	21
2.1.2.1 Teoria da Troca.....	21
2.1.2.2 Ecologia Organizacional.....	22
2.1.2.3 Dependência de Recursos.....	23
2.1.2.4 Redes Sociais.....	24
2.1.2.5 Redes cooperativas.....	25
2.1.2.6 Perspectiva Estratégica.....	26
2.1.2.7 Institucionalismo.....	27
2.1.2.8 Custos de Transação.....	28
2.1.2.9 Visão Baseada em Recursos (VBR).....	28
2.1.3 Fases do Processo de Desenvolvimento dos Relacionamentos Interorganizacionais.....	32
2.1.4 Fases de Interação dos Relacionamentos Interorganizacionais.....	33
2.1.5 Formas de Relacionamentos Interorganizacionais.....	34
2.1.6 Bases de Interação dos Relacionamentos Interorganizacionais.....	35
2.2 RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO	36
2.2.1 Alianças Estratégicas e Relações Cooperativas.....	38

2.3 GESTÃO DE RELACIONAMENTOS.....	39
2.3.1 Conceito de Mecanismos de Coordenação e Controle.....	39
3 METODOLOGIA.....	43
3.1 PROCESSO DE PESQUISA.....	44
3.1.1 Paradigma de Pesquisa.....	44
3.1.2 Método de Pesquisa.....	45
3.1.3 Estratégia de Pesquisa.....	46
3.1.4 Classificação de Pesquisa.....	49
3.2 FONTES DE COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	50
3.2.1 Análise dos Dados.....	54
3.3 SELEÇÃO DO CASO.....	56
3.4 CATEGORIAS ANALÍTICAS, DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS.....	57
3.4.1 Relações Interorganizacionais.....	58
3.4.2 Relações Cooperativas.....	59
3.4.3 Gestão de Relacionamento.....	59
3.5 LIMITAÇÕES DE PESQUISA.....	60
4 ANÁLISE DE DADOS.....	62
4.1 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS.....	62
4.1.1 Fases do Processo de Desenvolvimento dos Relacionamentos Interorganizacionais.....	64
4.1.2 Fases de Interação dos Relacionamentos Interorganizacionais.....	70
4.1.3 Formas e Bases de Interação nos Relacionamentos Interorganizacionais.....	75
4.2 RELAÇÕES COOPERATIVAS.....	76
4.3 GESTÃO DE RELACIONAMENTOS.....	83
4.3.1 Mecanismos de Coordenação.....	84
4.3.2 Mecanismos de Controle.....	86
4.4 ANÁLISE INTEGRADA DE DADOS.....	88
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fases do Processo de Desenvolvimento dos Relacionamentos Interorganizacionais.....	33
Figura 2 - Conjunto Organizacional.....	63

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 - Resumo da Base Teórica.....	17
Quadro 2 - Evolução Histórica.....	19
Quadro 3 - Cruzamento dos fatores – Teoria da Troca.....	21
Quadro 4 - Níveis de análise das teorias e Principais contribuições.....	29
Quadro 5 - Tipos de Controles.....	41
Quadro 6 - Condições Para o Estudo de Caso.....	46
Quadro 7 - Quatro Testes de Projeto para o Estudo de caso.....	48
Quadro 8 - Categorias Analíticas e Categorias para Análise dos Dados.....	59

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista – Empresa Focal (1ª etapa).....	106
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista – Empresa Focal (2ª etapa).....	109
APÊNDICE C - Roteiro de Entrevistas: Clientes, Fornecedores, Prestadores de Serviços e Parceiros.....	113

RESUMO

Nas relações cooperativas que se formam e se mantêm entre organizações através de projetos compartilhados e objetivos comuns podem ser observadas características como: comprometimento e confiança. Ao realizar a gestão destes relacionamentos, através de mecanismos de coordenação e controle, que visando construir relações duradouras, que somadas aos benefícios mútuos alcançados poderão ser um fator determinante para sobrevivência ou manutenção destas empresas no mercado. Essa pesquisa foi realizada em um conjunto organizacional, formado por uma empresa focal, que presta serviços de monitoramento de veículos de carga, seus fornecedores, clientes, prestadores de serviços e parceiros. Neste contexto, esse estudo de caso único foi realizado, sempre direcionado pelo seguinte problema de pesquisa: Como são gerenciados os relacionamentos interorganizacionais cooperativos pela empresa focal com seus clientes, fornecedores, prestadores de serviços e parceiros? A coleta de dados foi realizada através: de observação participante, efetivada ao longo de 10 meses, entrevistas semi-estruturadas e análise documental. Concluiu-se que são estabelecidos relacionamentos cooperativos nesse conjunto organizacional, sendo identificados entre a empresa focal com seus clientes, prestadores de serviços e parceiros, ficando portanto, excluído o grupo de fornecedores. Para estes relacionamentos existe uma gestão de relacionamentos, ou seja, existe a implantação pela empresa focal dos mecanismos de coordenação e controle que visam construir uma relação duradoura e que auxiliam as empresas participantes da relação: a utilizar de forma eficiente seus recursos, diagnosticar problemas e suas possíveis soluções, otimizar custos, melhorar a qualidade de seus serviços e produtos, ou seja, atingir boa parte de seus objetivos organizacionais. Sempre com o propósito de enfrentarem os obstáculos impostos pelo mercado.

Palavras-chave: relações interorganizacionais, relações cooperativas, gestão dos relacionamentos, mecanismos de coordenação e controle.

ABSTRACT

Commitment and reliability are characteristics that can be observed in the cooperative relationships that are formed and maintained between organizations through shared projects and common goals. The management of these relationships, which is through coordination and control, aims at building long-lasting relationships that, together with the mutual benefits conquered, can be a determining factor for the survival or maintenance of these companies in the market. This study was carried out within an organizational assembly made up of a focal company, a provider of cargo vehicle monitoring service, its suppliers, its clients, its outsourcers and its partner companies. In this context, this single case study was carried out always having in mind the following research problem: How has the cooperative inter-organizational relationship of the focal company with its suppliers, its clients, its outsourcers and its partner companies been managed? The data collection was realized through participative observation carried out during ten months, semi-structured interviews, and documental analysis. We concluded that cooperative relationships have been established between the focal company and its clients, outsourcers and partner companies, but not with its suppliers. Those relationships require managing, that is, the focal company deploys mechanisms of coordination and control that aim at building a long-lasting relationship and that aid the participating companies to: utilize its resources in an efficient way, diagnose problems and possible solutions, optimize costs, and improve the quality of services and products, that is, fulfill most of its organizational goals, always with the objective of facing the obstacles imposed by the market.

Keywords: inter-organizational relationships, cooperative relationships, management of relationships, mechanisms of coordination and control.

1 INTRODUÇÃO

São muitos os motivos e formas pelas quais as organizações se relacionam. Atualmente, o que se observa, num mercado competitivo, turbulento, de rápidas mudanças e globalizado são movimentos em direção a uma maior lucratividade, a um melhor desempenho, a ações que levem à conquista de novos clientes, ao desenvolvimento de novas tecnologias e produtos, a formação de novos fornecedores. Neste sentido as organizações agrupam-se, incorporam-se, dividem-se, fundem-se, interagem, por longos períodos ou temporariamente, sob acordos formais ou sob simples relações de compras e vendas, reguladas por contratos formais ou relações informais.

Portanto, organizações são afetadas por organizações (HAUNSCHILD; MINER, 1997) e o sucesso das relações irá depender, entre outros fatores, das relações de cooperação que se formam e que se mantêm entre os parceiros através de projetos compartilhados, objetivos comuns, comprometimento na relação, confiança que se estabelece, dos processos e das normas de interação. Dada sua importância, a cooperação deve ser vista e objetivada como parte da estratégia corporativa, (DOZ; HAMEL, 2000) com o intuito de alcançar novos mercados, acesso a oportunidades, novos recursos e competências (CHILD; FAULKER, 1998).

Contudo, este estudo tem como foco as relações interorganizacionais, se limitando a identificar as relações de cooperação e analisar como a empresa focal realiza a gestão destes relacionamentos. Cabe ressaltar que a gestão dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos será compreendida, para este estudo, como mecanismos de coordenação e controle nos relacionamentos interorganizacionais cooperativos. Os mecanismos são elementos que tem por objetivo fomentar o funcionamento das organizações (LENZ *et. al*, 2007). Neste sentido, os mecanismos de coordenação são estabelecidos para assegurar que as organizações possuam um sentido de governança sobre as ações desenvolvidas (LENZ *et. al*, 2007) e utilizados como instrumentos pelos gestores para alcançar de forma eficiente os objetivos das organizações (SANTOS; VIEIRA, 1998). Os mecanismos de controle ficam inseridos no que se refere às questões estruturais e

processuais das relações cooperativas, que envolvem a regulação formal das relações (HAKANSSON; SHARMA, 1996). Para Child, Faulkner e Pitkethly (2000) o controle nas relações interorganizacionais deve variar de acordo com o tipo de relação empreendida, onde o maior ou menor uso dos mecanismos de controle pode influenciar na cooperação e na confiança estabelecida.

Compreender a importância de gerenciar os relacionamentos, ou seja: apropriar-se dos objetivos de cada mecanismo; planejar como, aonde e com quem implantá-lo; acompanhar e coordenar a implementação e controlar os resultados e benefícios obtidos poderá ser um fator determinante para sobrevivência, ou manutenção de uma organização no mercado.

Neste contexto, o conjunto interorganizacional formado pela empresa focal GR Parceria com seus clientes, fornecedores, prestadores de serviço e parceiros foi analisado e originou esse estudo, sempre focado na problemática central e direcionado pelo objetivo geral de pesquisa e seus desmembramentos, intencionado a responder as questões de pesquisa apresentadas no transcorrer deste trabalho.

A preocupação central deste estudo está na análise da gestão dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos, formulados pela empresa focal na relação com seus clientes, fornecedores, prestadores de serviços e parceiros.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Portanto, define-se o seguinte problema de pesquisa, que irá direcionar este estudo:

Como são gerenciados os relacionamentos interorganizacionais cooperativos pela empresa focal com seus clientes, fornecedores, prestadores de serviços e parceiros?

1.2 OBJETIVO GERAL

Como objetivo geral destaca-se a análise de como são gerenciados os relacionamentos interorganizacionais cooperativos pela empresa focal GR Parceria com seus clientes, fornecedores, prestadores de serviços e parceiros.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos norteadores são:

1. Identificar o conjunto de relacionamentos interorganizacionais da empresa focal;
2. Identificar o padrão de relacionamentos interorganizacionais estabelecido entre a empresa focal e os grupos (clientes, fornecedores, prestadores de serviços e parceiros) pertencentes a este conjunto;
3. Identificar qual (is) grupo(s) (clientes, fornecedores, prestadores de serviços e parceiros) se relaciona (m) cooperativamente com a empresa focal;
4. Caracterizar os relacionamentos cooperativos entre a empresa focal e este(s) grupo(s);
5. Analisar os mecanismos de coordenação e controle dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos utilizados pela empresa focal.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA - EMPÍRICA

A intensificação nos relacionamentos interorganizacionais e o desenvolvimento da cooperação nestes relacionamentos são recursos encontrados pelas organizações para sobreviver em mercados turbulentos (CASTELLS, 1999;

CHILD; FAULKNER, 1998), portanto a gestão destes relacionamentos passa a ser uma ferramenta gerencial estratégica.

Neste sentido, como justificativa teórica o presente estudo propôs-se, baseado em referência clássicas e atuais, que serão apresentadas no segundo capítulo, identificar as relações interorganizacionais cooperativas, vindo a contribuir, enriquecer e desenvolver os estudos já realizados nesta área. Analisar os mecanismos de coordenação e controle destas relações, desenvolvidos e utilizados nas empresas possibilita compreender, ou seja, se apropriar da gestão.

Cabe ressaltar, que são inúmeros e significativos os estudos para o tema de relações interorganizacionais cooperativas, porém no que diz respeito à gestão destes relacionamentos, compreendido para este estudo como mecanismo de coordenação e controle, acredita-se que ainda existam grandes possibilidades de crescimento e aprimoramento através do estudo nesta área. Sendo assim, a maior contribuição deste estudo será na conceituação e análise da gestão das relações da empresa focal.

Atualmente, a pertinência dos estudos a serem desenvolvidos está diretamente relacionada com avanços de estudos já existentes, sendo assim, as contribuições que somarem conhecimento se mostrarão eficiente e justificável (VERGARA, 2005).

Como contribuição prática, este estudo poderá auxiliar, através da experiência das análises da empresa focal, os gestores na sua necessidade de compreender o conjunto dos relacionamentos interorganizacionais em que suas empresas estão inseridas e analisar a relevância e contribuição dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos dentro de suas organizações. Pode ainda, ser utilizado como ferramenta para identificação e desenvolvimento de mecanismos de coordenação e controle dos seus relacionamentos.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este estudo foi estruturado em seis capítulos. Neste primeiro capítulo introduz-se a temática esclarecendo o foco e o alcance a que se limita o estudo. Em seguida é apresentado o conjunto interorganizacional analisado e posteriormente o problema de pesquisa e seus objetivos são devidamente expostos. As justificativas aparecem ressaltando as principais contribuições desse estudo.

O referencial teórico é exposto no segundo capítulo, apresentando os conceitos que norteiam e embasam a pesquisa, contemplados nas categorias analíticas, nos tópicos abordados por categoria e os principais autores citados. Seguidos da apresentação de uma breve evolução histórica, das perspectivas teóricas, cada uma com o nível de análise compreendido e principais contribuições. Neste capítulo, ficam ainda, definidos, o que foi chamado de padrão dos relacionamentos interorganizacionais, que compreende: as fases do processo de desenvolvimento, as fases de interação, as formas e bases de interação nos relacionamentos interorganizacionais. Além disso, a conceituação das relações de cooperação, gestão de relacionamentos e mecanismos de coordenação e controle.

O terceiro capítulo apresenta a escolha metodológica sendo definidas as questões de pesquisa, as etapas do processo de pesquisa incluindo o paradigma, método, estratégia e classificação de pesquisa, contendo a fonte de coleta, tratamento e análise dos dados. Sendo também contempladas as categorias analíticas e categorias para análise dos dados, juntamente com as definições constitutivas e operacionais. Outros pontos se referem à seleção do caso e as limitações de pesquisa.

O quarto capítulo apresenta a análise dos dados coletados através das entrevistas semi-estruturadas, observação participante e análise documental realizada junto à empresa focal com seus clientes, fornecedores, prestadores e parceiros. A análise contempla as três categorias analíticas, subdivididas nas categorias para análise de dados nos diferentes grupos pertencentes ao conjunto interorganizacional estudado. Ao longo desta análise foram respondidas as questões

de pesquisa e conseqüentemente contemplados os objetivos propostos neste estudo.

Por fim o quinto capítulo apresentou as conclusões, sempre direcionadas pela problemática central do estudo, e sugestões para estudos futuros seguida das referências bibliográficas e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O tema gestão dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos, foi desdobrado em três categorias de análise: relações interorganizacionais, relações cooperativas e gestão de relacionamentos. Compreender cada uma dessas possibilita que os objetivos do estudo sejam alcançados com maior clareza. Então, em uma perspectiva mais ampla pode-se identificar o conjunto de relacionamentos, direcionando um pouco este tema identifica-se qual o padrão de relacionamentos estabelecidos entre a empresa focal e os grupos pertencentes a este conjunto. Mais pontualmente identifica-se com quais grupos a empresa focal se relaciona cooperativamente e suas características, para somente então focar na análise da gestão destes relacionamentos, ou seja, entender as partes para então focar no problema de pesquisa. Integrando-as possibilita compreender com mais robustez o contexto pesquisado.

Na categoria relações interorganizacionais: foi apresentado o conceito que embasou o estudo; houve a descrição de uma breve evolução histórica com o objetivo de contextualizar o tema; foram apresentadas as perspectivas teóricas; identificadas as fases do processo de desenvolvimento, as fases de interação, as formas e bases de interação dos relacionamentos interorganizacionais.

Na categoria relações cooperativas: foi apresentado o conceito que sustentou o estudo; foram definidos conceitos e ideias relacionadas a esse tema e diferenciados os conceitos de aliança estratégica e relações cooperativas.

Na categoria gestão de relacionamentos: foram apresentados o conceito de gestão de relacionamentos e identificados os conceitos e tipos de mecanismos de coordenação e controle que orientaram este estudo.

Os tópicos abordados em cada uma destas categorias de análise estão pautados em autores clássicos e atuais e formam o marco conceitual que sustentou o presente estudo.

O quadro a seguir sintetiza a base teórica, apresenta as três categorias de análise, os tópicos abordados em cada uma destas categorias, bem como os principais autores pesquisados para formação do referencial base deste estudo.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	TÓPICOS ABORDADOS	PRINCIPAIS AUTORES
Relações Interorganizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar o conceito adotado; • Descrever a evolução histórica; • Apresentar perspectivas teóricas das Relações Interorganizacionais (RIO's); • Identificar as fases do desenvolvimento das RIO's; • Identificar as fases de interação das RIO's; • Identificar formas e bases de interação das RIO's. 	CLARK <i>et al.</i> , 1977 BURREL e MORGAN, 1979 WHETTEN, 1981 DWYER <i>et al.</i> , 1987 OLIVER, 1990 COOK e WHITMEYER, 1992 HALL, 1994 RING e VAN DE VEN, 1994 GALBRAITH, <i>et al.</i> , 1995 SALANCIK <i>et al.</i> , 1995 ARAUJO, 2000 CUNHA, 2002 BASTOS, 2006
Relações Cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> • Conceituar relações cooperativas; • Definir conceitos e ideias relacionadas; • Diferenciar alianças estratégicas e relações cooperativas. 	ANDERSON e NARUS, 1990 FAULKER, 1992 MORGAN e HUNT, 1994 MOHR e SPEAKMAN, 1994 GULATI, 1995 MONCZKA <i>et al.</i> , 1998 MENTZER <i>et al.</i> , 2000 HIBBARD <i>et al.</i> , 2001 JAP e ANDERSON, 2003
Gestão de relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Conceituar gestão de relacionamentos; • Conceituar mecanismos de coordenação e controle; • Identificar tipos de mecanismos de coordenação e controle. 	DWYER <i>et al.</i> , 1987 DAS, 1989 GERINGER e HEBERT, 1989 ROSEN e BAROUDI, 1992 MORGAN e HUNT, 1994 MOHR e SPEAKMAN, 1994 MINTZBERG, 1995 GRANDORI e SODA, 1995 CHILD e FAULKNER, 1998 SANTOS e VIEIRA, 1998 LIMEIRA, 2003 BALESTRO, 2002

Quadro 1- Resumo da Base Teórica

Fonte: Elaborado pela autora

2.1 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Segundo Hall (2004), as relações interorganizacionais são processos de interação entre organizações que ocorrem no interior de redes e conjuntos organizacionais, uma vez que os envolvidos nestas relações se conscientizam da impossibilidade de executar de maneira adequada toda e qualquer função, compartilhando, portanto, com outras organizações: informações, serviços e experiências (GALBRAITH *et. al*, 1995).

Para este estudo, compreendem-se como relações interorganizacionais as transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros que ocorrem entre duas ou mais organizações (OLIVER, 1990). Complementada pela definição de Cook e Whitmeyer (1992) para estrutura de rede e adaptada para relações interorganizacionais como: configurações de relações entre atores sociais, ou seja, um conjunto de organizações ligado por diferentes relacionamentos.

Portanto, os tópicos abaixo nos permitem refletir sobre estas relações. Primeiramente, com a breve evolução histórica seguida da apresentação e definição das perspectivas teóricas de análise. Na continuidade, a identificação do que foi chamado no estudo como padrão dos relacionamentos interorganizacionais: as fases do processo de desenvolvimento, fases de interação, formas e bases de interação dos relacionamentos interorganizacionais. Foram os meios utilizados como facilitadores dessa reflexão acerca das relações interorganizacionais e iniciam-se a seguir.

2.1.1 Evolução Histórica

O tema relações interorganizacionais vem se expandindo desde os anos 70, quando diversos estudiosos interessados neste tema realizaram importantes estudos, que até hoje são referência para pesquisa. A importância dos estudos referente às relações interorganizacionais e formas de cooperação foi estabelecida

ao longo de mais de 20 anos e partiu de um conjunto de afluentes diversos e desligados (ARAÚJO, 2000).

Portanto, a apresentação dessa evolução tem como objetivo contextualizar brevemente as relações interorganizacionais, informando o período, os autores de importantes estudos e a contribuição apresentada por seus estudos.

Período	Autor	Estudos
Anos 70 até meados anos 80	Van de Ven (1976)	Limitava-se a procurar expandir o domínio da análise organizacional a um novo território. Progressivamente, a teoria interorganizacional foi descrevendo a complexidade de estruturas e processos. As questões de interdependência entre organizações e o fluxo de recursos associados às relações interorganizacionais aproximaram as relações interorganizacionais de outras teorias do final dos anos 70.
	Pfeiffer e Salancik (1978)	Teoria do controle externo das organizações.
Anos 80	Aldrich e Whetten (1981)	Definição de conceitos referentes a redes e relações interorganizacionais.
	Hakansson (1982); Turnbull & Valla (1985)	Salienta a variedade e riqueza das formas de relações interorganizacionais.
	Mowery (1988)	A importância das relações interorganizacionais para a inovação tecnológica constitui importante fator para o desenvolvimento teórico e empírico.
Anos 90	Helper (1991, 1993)	Estudos históricos dos construtores norte-americanos e as relações com sua cadeia de fornecedores ajudam a caracterizar diferentes fases da evolução das relações interorganizacionais neste setor.
	Baker e Faulker (1991) e Robins (1993)	Neste mesmo período surgiu o interesse nas formas de organizações temporárias que poderiam servir de plataformas para avaliar possibilidades de cooperação.

	Best (1990); Lazerson & Lorenzoni (1999)	Relações interorganizacionais e formas de cooperação duradouras.
	Silicon Valley e a Route 128 conduzido por Saxenian (1994).	Influente estudo comparativo sobre distritos industriais e aglomeração geográfica com enfoque para formas de cooperação duradouras entre empresas.
Década Atual	Fryxel, Dooley e Vryza (2002)	O estudo concluiu que o maior nível de confiança permite que o controle informal melhore os resultados dos relacionamentos
	Balestrin e Vargas (2004)	O estudo apresentou que a participação em redes interorganizacionais resulta em diversos benefícios às organizações participantes: acesso a novos mercados, redução de custos de transação, aprendizagem melhoria nos fluxos de informações entre outros.
	Leão (2005)	Os relacionamentos interorganizacionais cooperativos resultando em maior acesso ao mercado interorganizacional e melhoria da qualidade de serviços.
	Pereira (2005)	O estudo conclui que a satisfação dos proprietários para com a rede de relacionamentos interorganizacionais estava diretamente relacionada à capacidade da rede contribuir para o alcance dos seus objetivos individuais.
	Woitchumas e Sausen (2005)	As evidências empíricas indicam que as ações das relações de cooperação interorganizacionais trazem resultados individuais e coletivos contribuindo para o desenvolvimento.

Quadro 2 – Evolução Histórica

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Araújo (2000) e Castro (2007)

2.1.2 Perspectivas Teóricas das Relações Interorganizacionais

Uma vez que as relações interorganizacionais podem ser estudadas, compreendidas e interpretadas sob diversas perspectivas, sejam estas subjetivas ou objetivas (BURREL; MORGAN, 1979) este estudo apresenta as principais perspectivas teóricas referentes às relações interorganizacionais: teoria da troca, ecologia organizacional, dependência de recursos, redes cooperativas, redes sociais, estratégia, institucionalismo, custos de transação e visão baseada em recursos (VBR). O entendimento de cada uma destas teorias poderá ser útil para melhor compreender as relações interorganizacionais (CUNHA, 2002), bem como, auxiliar no desenvolvimento de trabalhos futuros sugeridos junto às conclusões.

2.1.2.1 Teoria da Troca

Para Blau (1978) dois fatores são essenciais para as análises das relações interorganizacionais: a recompensa pela associação dos participantes e a distinção da forma de transação. Enquanto a primeira pode ser intrínseca como em uma relação amorosa ou extrínseca como em uma relação de cooperação, a segunda pode ser uma transação recíproca ou unilateral. Essas duas divisões dão origem a quatro tipos de associações.

	INTRÍNSECO	EXTRÍNSECO
RECÍPROCA	Atração Mútua	Troca
UNILATERAL	Conexão unilateral	Poder

Quadro 3 -Cruzamento dos Fatores – Teoria da Troca

Fonte: Cunha (2002)

Blau (1978) concentrou seus estudos nas recompensas pelas associações extrínsecas e recíprocas, ou seja, na troca, sendo que esta pode ser tanto

econômica quanto social, existindo para ambos os casos similaridades e diferenças. As similaridades referem-se a expectativas de retorno, sendo esta a expressão de gratidão ou de pagamento por serviços e produtos. As diferenças referem-se às obrigações, a impessoalidade e ao foco.

Assim, as associações entre organizações podem ser analisadas considerando os padrões particulares, ou seja, o status atribuído e valorizado pelo grupo ou considerando os interesses dos parceiros nos resultados e ações (BLAU, 1978).

Essa perspectiva teórica abrange tanto as relações interorganizacionais quanto os níveis mais elevados, apresentando maior destaque ao nível supra organizacional (CUNHA, 2002).

2.1.2.2 Ecologia Organizacional

O objetivo central nessa teoria é entender os fatores que influenciam na formação, manutenção e reformulações das estruturas organizacionais (CUNHA, 2002). Este modelo segundo Aldrich (1979) está focado na natureza e distribuição de recursos não se detendo a processos internos, sendo estudado como tipos representativos e levando-se em conta o contexto histórico, restabelecendo assim, a ligação entre a sociologia organizacional e o nível geral de análise das organizações. Complementam esse entendimento Silva *et.al*, (2005) que sustentam que a teoria da ecologia populacional refere-se ao ambiente como um fator crítico na definição de quais organizações têm sucesso e de quais falham, por isso o foco recai na sobrevivência do mais apto.

Para Cunha (2002) essa visão amplia o escopo de análise, pois seus níveis de análises (população e comunidade) apresentam-se como alternativas ao nível organizacional. O nível de análise dessa perspectiva, para Silva *et.al*, (2005) envolve um conjunto de organizações que procuram entender as forças que moldam a estrutura das organizações com o tempo. Nessa observação, os autores apresentam que a teoria da ecologia organizacional recria a perspectiva da análise

organizacional, definindo a relação ambiente-organização em termos de co-criação, na qual um produz continuamente o outro.

Os autores Silva *et.al*, (2005) criticam essa perspectiva no que se relaciona à dificuldade em especificar fontes originais de variação das populações, os processos gerenciais e as dificuldades em considerar aspectos relacionados ao poder, conflito e a análise dos processos sociais. Expõem ainda que a perspectiva da ecologia da população, é um modelo complicado de ser adotado nos dias de hoje para o estudo dos processos de mudança e adaptação. Entretanto, para os mesmos autores, existem organizações flexíveis que possuem a capacidade de se adaptar às mudanças de seus ambientes. As organizações, sob esse enfoque, são levadas a compartilhar valores comuns e à solução partilhada de problemas ocorrendo a formação de relacionamentos interorganizacionais, que podem proporcionar a formação de parcerias e cooperação interorganizacional (SILVA *et.al*, 2005).

2.1.2.3 Dependência de Recursos

Este tema observa as organizações como um sistema aberto, que necessita manter o balanço de recursos e contribuições entre todas as organizações (CUNHA, 2002). “O modelo da dependência de recursos do comportamento interorganizacional trata a dependência como um conceito central, enfatizando a extensão na qual uma organização é dependente de outras organizações que controla recursos e mercados necessários para assegurar sua sobrevivência” (ALDRICH; WHETTEN, 1984, p.393). Assim como a perspectiva da ecologia das populações, a dependência de recursos considera que o ambiente exerce uma influência crítica nas organizações, pois enfatiza os fluxos de recursos através das interações ambientais. Entretanto, sua ênfase principal concentra-se no fluxo de recursos críticos e escassos, onde as organizações tentam manipular o ambiente em que atuam para seu próprio benefício, implicam-se por isso, em decisões estratégicas para se adaptar ao ambiente (Silva *et. al*, 2005).

Nesse contexto, conceituar o termo recurso torna-se importante para o entendimento dessa teoria, portanto algumas conceituações estão expostas na sequência: na concepção de Grant (1991), recursos são os elementos ingressados no processo de produção; segundo Amit e Schoemaker (1993), os recursos são estoques de fatores disponíveis que são propriedade ou são controlados pela empresa; Hunt (1995), por sua vez, conceitua recursos como sendo entidades tangíveis ou intangíveis disponíveis para a empresa, que são capazes de produzir eficientemente e/ou efetivamente um produto ou serviço; assim como Hunt (1995), Hoffmann (2002) versa sobre os recursos intangíveis como: competências, capacidades e capital intelectual.

Segue-se o panorama teórico acima, onde o nível de análise situa-se nas relações interorganizacionais (NETO; TRUZZI, 2002) e por isso tem variado da organização para o conjunto de interdependências, e complementa-se com Axelrold (1978) que quanto menos conflito de interesses existir entre as organizações, maiores serão as possibilidades de desenvolver relações cooperativas.

2.1.2.4 Redes Sociais

Para Aldrich e Whetten (1984) as redes são sistemas complexos, compostos por inúmeros subsistemas e responsáveis pela formação de um conjunto de funções. Interpretar as relações que se formam entre estas organizações garante melhores oportunidades de sobrevivência nos ambientes competitivos e turbulentos da atualidade.

Nessa base, a perspectiva de redes nas organizações é guiada por cinco premissas básicas apresentadas por Nohria (1992):

- a) Todas as organizações são redes sociais que precisam ser consideradas e analisadas como tal;
- b) O ambiente organizacional passa a ser visto como o mantenedor das relações interorganizacionais;

- c) As atitudes e comportamentos dos atores das organizações podem ser melhores compreendidas em função do posicionamento da sua organização na rede;
- d) Redes determinam ações e conseqüentemente podem ser modificadas por elas;
- e) A perspectiva de redes oferece muitas formas para desenvolver análises comparativas entre organizações.

Utilizar a teoria redes sociais como foco pressupõe que as próprias organizações e transações econômicas estejam imersas em uma rede de relações sociais. Por isso, diferentes tipos de relacionamentos formados entre as organizações, podem facilitar ou dificultar a ação organizacional, e portanto, orientam a formação de interesses e da tomada de decisões (MARTES *et.al*, 2006).

Assim, a perspectiva das redes sociais amplia o escopo da análise organizacional, sendo alternativa para integração dos diversos níveis de análise (CUNHA, 2002).

2.1.2.5 Redes Cooperativas

A aplicação dos conceitos de redes no contexto do ambiente atual decorre de duas premissas básicas, a primeira refere-se ao constante e crescente aumento da concorrência e competitividade e, a outra ao fato de que as organizações que atuam de forma isolada diminuem suas chances em obter as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento (CANDIDO; ABREU, 2000). Ainda segundo os mesmos autores, a teoria de redes está diretamente relacionada com o reconhecimento da importância dos relacionamentos interorganizacionais estabelecidos.

A perspectiva de redes cooperativas surgiu como uma alternativa para a teoria da dependência de recursos sendo seu conceito amplamente utilizado para analisar relações interorganizacionais e intra-organizacionais (CUNHA, 2002). Segundo Daft (1999) as empresas procuram se relacionar como meio de

compartilhar riscos e recursos se beneficiando dos resultados e tornando-se assim, mais competitivas. Complementando a ideia, Grandori e Soda (1995) entendem que as organizações utilizam-se ainda de coordenação e cooperação para fomentar suas atividades e neste processo desenvolvem mecanismos como: comunicação, negociação, tomada de decisão, controle e coordenação social, integração de unidades, compartilham informações e pessoal, sistemas de planejamento e incentivos.

Segundo Cunha (2002) os princípios organizacionais das redes diferem das organizações tradicionais em certos aspectos: os integrantes estão interessados e possuem habilidades para agir construtivamente; os integrantes da rede participam voluntariamente do sistema; as atividades e a tomada de decisão visam um conjunto de objetivos gerais que atendem aos interesses de diversas organizações, grupos e indivíduos integrantes no sistema.

2.1.2.6 Perspectiva Estratégica

Nessa proposta, as relações interorganizacionais são utilizadas para melhorar a competitividades da organização, desenvolvendo assim alianças que possibilitem, segundo Auster (1994), a aquisição de novas competências e a diversificação de negócios. Park (1996) completa e enfatiza, que este movimento estratégico tende a aumentar a competitividade das organizações envolvidas minimizando custos e aumentando a flexibilidade.

Segundo Cunha (2002), conceitos de alianças estratégicas, estratégias cooperativas e arranjos híbridos são entendimentos utilizados por estrategistas que descrevem relacionamentos entre organizações. A noção de estratégia é comumente entendida como referindo-se à decisão por cursos de ação e, como tal, traz implícita a discussão relativa à natureza da realidade das organizações e das formas de relacionamentos entre organizações e seus ambientes (CRUBELLATE *et. al*, 2004). Para os mesmos autores, o ambiente organizacional pode ser compreendido como um conjunto objetivo e unívoco de forças e demandas, que

exigem resposta apropriada dos agentes no intuito de posicionar a organização de modo que ela sobreviva a pressões do mercado em que está inserida. Nessa perspectiva, estratégia e planejamento são sinônimos (CRUBELLATE *et. al*, 2004).

Para Cunha (2002), o nível de análise nessa teoria é percebido nas relações diádicas, isto é, aos pares de organizações, principalmente em processos de fusões, aquisições e alianças estratégicas, tende a enfatizar a questão da competição e da competitividade. Apresenta também pesquisas nos níveis de conjuntos organizacionais e redes.

2.1.2.7 Institucionalismo

A teoria institucional é observada por Machado-da-Silva e Gonçalves (1999, p. 220), como: “o resultado da convergência de influência de corpos teóricos originários principalmente da ciência política, da sociologia e da economia, que buscam incorporar em suas proposições a idéia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, em que se encontram imersos indivíduos, grupos e organizações”. De acordo com os institucionalistas, crenças e valores cristalizados e racionalizados na sociedade orientam a ação dos atores sociais (MACIEL *et.al*, 2008).

A perspectiva institucional acredita que as organizações adotam estruturas e processos para serem aceitos pelas entidades internas e externas, sendo que estas atividades passam a ser entendidas como regra para as organizações (CUNHA, 2002). Nesta visão as organizações possuem duas dimensões: a técnica e a institucional sendo que “o ambiente técnico caracteriza-se pela troca de bens e serviços, enquanto o ambiente institucional conduz o estabelecimento e a difusão de normas de atuação, necessárias para o alcance da legitimidade organizacional” (MACHADO-DA-SILVA *et. al*, 1999, p.113).

Dessa forma, para essa perspectiva as ligações interorganizacionais e as diversas trocas advindas dessa atuam como construtora do ambiente em que as organizações participantes encontram-se inseridas (CUNHA, 2002).

2.1.2.8 Custos de Transação

Esta teoria considera que o mercado é imperfeito, com informações e condições para a competição desiguais para os diferentes agentes. Neste contexto, as empresas tendem a minimizar os custos de transação e por isso, buscam eficiência no planejamento, nos processos de adaptação e no monitoramento, como forma de atingir seus objetivos organizacionais (FARIAS, 2007). Os custos transacionais compreendidos por Bitencourt e Kliemann (2004) como os custos de funcionar o sistema econômico, ocorrem no momento da contratação, quando se referem às contingências enfrentadas pelos envolvidos e depois da contratação no monitoramento do contrato e nos custos legais envolvidos (WILLIAMSON, 1993).

A elaboração contratual tem sido tratada como ponto crítico nesta teoria (CUNHA, 2002). Nesses relacionamentos contratuais entre organizações segundo Farias (2005), as relações interorganizacionais e as parcerias são entendidas como relações típicas de produção onde os custos de transação estariam associados à coleta de informações, aos custos de negociação e aos acordos entre as partes. Se por um lado os contratos podem definir as formas de relacionamento, por outro, não abrangem uma série de outros mecanismos inseridos no contexto das relações interorganizacionais. Um dos aspectos negligenciados pela economia dos custos de transação, segundo a mesma autora, é a existência ou não de recursos que possibilitem a transação. Essa perspectiva tende a desenvolver sua análise no nível organizacional.

2.1.2.9 Visão Baseada em Recursos (VBR)

A VBR (*resource-based view*) preocupa-se em traduzir os recursos em vantagem competitiva e conduzir as organizações a estratégias de integração (FARIAS, 2005). Portanto prevalece o entendimento do ambiente organizacional, onde a fonte da vantagem competitiva encontra-se na aquisição e proteção de seus

recursos internos (BALBINOT *et.al*, 2006). A visão baseada em recursos é uma teoria dentro da área da estratégia, que possibilita novas formulações e implementação de estratégias, voltada para próprios recursos e competências das empresas (BARNEY; HESTERLY, 1996). De acordo com este entendimento a gestão estratégica tem um papel na coordenação e alocação de recursos tanto internamente, quanto através de seus relacionamentos interorganizacionais, e esta forma de atuar tende a gerar relações cooperativas entre as organizações (COLLIS; MONTEGOMERY, 1995).

Ainda essa perspectiva, estabelece a vantagem competitiva que a organização tem ou venha a ter, relacionada a um conjunto de recursos estratégicos que sustentam essa posição (MOWERY *et.al*, 1998). Portanto “a organização é uma coleção de recursos, cuja forma de utilização produtiva depende das percepções e visão estratégica de seus gestores” (FARIAS, 2005, p.46).

Encerradas as exposições, cabe esclarecer que não houve o intuito de aprofundamento e sim o objetivo de auxiliar ou complementar o entendimento das relações interorganizacionais e suas teorias. Na continuidade apresenta-se resumidamente, o quadro com as perspectivas anteriormente citadas, mencionando os níveis de análise das teorias e suas principais contribuições.

Perspectivas Teóricas	Níveis de Análise	Principais Contribuições
Teoria da Troca	Interorganizacional Organizacional Conjunto de Organizações	Mostra que além de trocas econômicas existem as trocas sociais.
Ecologia Organizacional	Conjunto de Organizações População Comunidades de populações Nichos Ecológicos	Analisa o ambiente como um fator crítico e versa sobre a sobrevivência organizacional. Amplia o escopo de análise.
Dependência de Recursos	Organizacional Conjunto de Organizações	Percebe as relações ocorridas no ambiente. Concentra-se no fluxo de recursos críticos e escassos. Recria a perspectiva da análise organizacional, definindo a relação ambiente-organização em termos de co-criação, na qual um produz continuamente o outro. Analisam variáveis como: cooperação, conflito de interesses, interdependência.

Redes Cooperativas	Interorganizacional Organizacional Conjunto de Organizações	Alia a perspectiva de redes sociais com a estratégica. Entende que as organizações utilizam-se ainda de coordenação e cooperação para fomentar suas atividades.
Redes Sociais	Interorganizacional Organizacional Conjunto de Organizações População Comunidades de populações	Amplia a visão do sistema ambiental para uma rede de relacionamentos. Orienta a formação de interesses e da tomada de decisões.
Estratégia	Interorganizacional Organizacional Conjunto de Organizações	Analisa o ambiente e as relações focadas nos objetivos da organização. Nessa perspectiva, estratégia e planejamento são sinônimos.
Institucionalismo	Interorganizacional Organizacional Conjunto de Organizações População Comunidades de populações	Inserção da cultura e de valores no entendimento do ambiente. Crenças e valores cristalizados e racionalizados na sociedade orientam a ação dos atores sociais.
Custos de Transação	Interorganizacional Organizacional Conjunto de Organizações	Perspectiva calculista para entendimento das relações. Busca por minimizar os custos de transação com eficiência no planejamento, nos processos de adaptação e no monitoramento.
Visão Baseada em Recursos (VBR)	Interorganizacional Organizacional Conjunto de Organizações	Observa a vantagem competitiva como diretamente relacionada aos recursos que a sustentam. A principal variável é o tipo de recurso envolvido.

Quadro 4 – Níveis de análise das teorias e Principais contribuições

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Grandori e Soda (1995); Cunha (2002); Crubellate *et. al*, 2004); Silva *et.al*, (2005); Martes *et.al*, 2006); Farias (2007); Maciel *et.al*, 2008

A pesquisa não está pautada em uma única perspectiva teórica, ficando portanto, permeada por algumas dessas teorias e sem o intuito de nortear-se rigorosamente por uma delas. Foram observadas então, algumas características e contribuições vindas das redes cooperativas, redes sociais e visão baseada em recursos.

Complementa-se as escolhas, com Cunha (2002) que sugere os termos-chave para a perspectiva das redes cooperativas como as associações, os mecanismos de controle e as parcerias. Neste estudo os mecanismos de controle

são um dos principais focos de análises e a parceria foi observada. Ainda para Cunha (2002), os termos chave da perspectiva das redes sociais são: interação, estrutura de relacionamento, comunicação e normas, termos estes que de alguma forma associam-se a este estudo. Contribuindo também, Grandori e Soda (1995) entendem que as redes são uma forma de organizar atividades através dos mecanismos de coordenação e da cooperação, fatores novamente observados no estudo, visto que os mecanismos de coordenação foram analisados para as relações interorganizacionais cooperativas.

Como exposto anteriormente, o entendimento de Aldrich e Whetten (1984) para redes é de que são sistemas complexos, compostos por inúmeros subsistemas e responsáveis pela formação de um conjunto de funções. Interpretar as relações que se formam entre as organizações garante melhores oportunidades de sobrevivência nos ambientes competitivos e turbulentos da atualidade. No estudo a análise e a interpretação da gestão das relações interorganizacionais cooperativas observa essa interpretação.

No que se refere à visão baseada em recursos a autora entendeu que o desenvolvimento de atividades cooperativas e sua gestão, descritas na análise de dados desse estudo nos capítulos referentes a relação cooperativa e gestão dos relacionamentos, tendem a ser uma das fontes ou ferramentas estratégicas de sobrevivência para as organizações pertencentes a esse conjunto interorganizacional. Concorde-se nesse entendimento, com o exposto por Farias (2005, p.46) onde “a organização é uma coleção de recursos, cuja forma de utilização produtiva depende das percepções e visão estratégica de seus gestores” e tendem a conduzir as organizações para estratégias de integração (FARIAS, 2005).

No que diz respeito ao nível de análise, as redes cooperativas, redes sociais e VBR contemplam os conjuntos organizacionais que é o caso da empresa focal com seus clientes, fornecedores, prestadores de serviços e parceiros.

Na sequência, estão apresentadas as etapas que fazem parte do padrão de relacionamentos interorganizacionais, definidos para essa dissertação como:.

2.1.3 Fases do Processo de Desenvolvimento dos Relacionamentos Interorganizacionais

Segundo Ring e Van de Ven (1994) as fases do desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais seguem as seguintes etapas:

- a) **Negociação:** segundo Boehs e Segatto Mendes (2007, p.4) nessa fase ocorre a “negociação de expectativas conjuntas a respeito de motivações, de possíveis investimentos e da identificação de incertezas a ser desenvolvido entre as partes”. As partes selecionam, argumentam e persuadem sobre termos e condições do relacionamento. Os contatos contínuos, no sentido informal e formal, poderão desenvolver entre as partes variáveis referentes à confiança e a cooperação.
- b) **Comprometimento:** os mesmos autores sustentam que esse momento entre as partes ocorre por meio de contratos formais e contratos informais. Uma série de interações das partes é necessária para que haja consentimento mútuo legitimado. Dependendo da relação desenvolvida pelas partes no que diz respeito à cooperação e confiança, muitos objetivos serão alcançados informalmente. As expectativas a respeito do que cada parte irá receber no relacionamento irão variar dependendo da clareza e abertura de informações das partes envolvidas na relação. O comprometimento, segundo Morgan e Hunt (1994), é uma crença entre as partes na qual o relacionamento com o outro é tão importante, que vale o esforço para mantê-lo.
- c) **Execução:** ainda para Boehs e Segatto Mendes (2007), a execução compreende a efetivação da formação do relacionamento ou da parceria. Portanto, os compromissos e regras são concretizados. Assim, o relacionamento passa a ser mais previsível e as incertezas são reduzidas firmando as percepções em relação à cooperação, comprometimento e confiança.

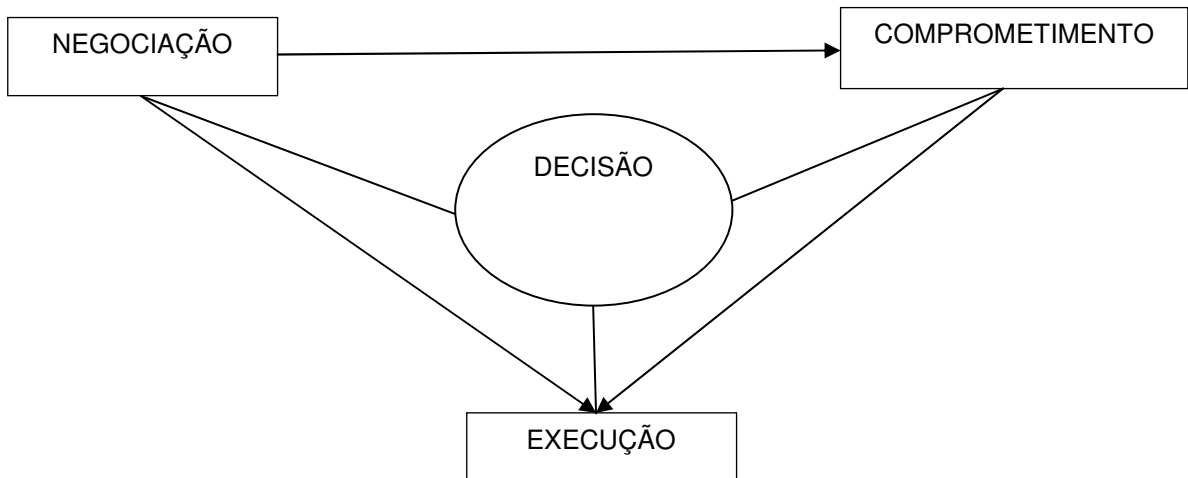


Figura 1 – Fases do Processo de Desenvolvimento dos Relacionamentos Interorganizacionais

Fonte: Adaptado de Ring e Van de Ven (1994)

A inter-relação das etapas anteriormente definidas pode ser representada conforme a figura acima, pois demonstra que as fases são etapas individuais porém não isoladas, visto que se completam e se sucedem até a finalização do processo do desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais. São também seguidas ou mesmo intercedidas pelas fases de interação dos relacionamentos interorganizacionais, pelas formas e bases de interação expostas e identificadas na sequência.

2.1.4 Fases de Interação dos Relacionamentos Interorganizacionais

Para identificação das fases de interação dos relacionamentos interorganizacionais, Dwyer *et al* (1987) apresentou o seguinte modelo conceitual, que trata o modelo comprador-fornecedor pela perspectiva do comportamento organizacional. O conceito define quatro fases utilizadas na análise dos dados deste estudo e identificadas como fases de interação:

- a) Conscientização: reconhecimento de que a outra parte é um parceiro potencial.

- b) Exploração: processo de teste e avaliação do parceiro. Engloba os subprocessos de atração, comunicação e barganha, poder e justiça, desenvolvimento de normas e de expectativas.
- c) Expansão: aumento contínuo dos benefícios obtidos pelos parceiros, crescimento da interdependência e da motivação para manter o relacionamento.
- d) Dissolução: possibilidade de descontinuidade, durante as fases anteriores, por não haver mais interesse em manter o relacionamento.

Para Bastos (2006) o modelo conceitual de Dwyer *et al.*, (1987) revela os atributos considerados importantes para evolução do relacionamento, além disso, para o autor o modelo pode ser generalizado para diferentes tipos de relacionamentos entre empresas e usado como referências para pesquisas em outros contextos.

2.1.5 Formas de Relacionamentos Interorganizacionais

As relações interorganizacionais apresentam três formas básicas: relacionamento duplo ou em par, conjunto interorganizacional e rede interorganizacional (HALL, 2004), que estão esclarecidas na continuidade:

- a) Duplo ou em par: segundo Whetten (1981) é uma simples forma de interação entre duas organizações, onde ambas encontram nesta relação benefícios.
- b) Conjunto interorganizacional: segundo Whetten (1981) referem-se à totalidade de relacionamentos estabelecidos por uma organização. Sendo que o conjunto organizacional se forma ao redor de uma organização focal. Completando a definição, segundo Hall (2004) a ideia de conjunto interorganizacional originou-se da análise de conjunto de papéis desempenhados, onde a ênfase reside em um órgão central e em seus relacionamentos duplos com outras organizações.
- c) Rede interorganizacional: segundo Whetten (1981) consiste em todas as interações entre organizações. Enquanto para Oliver e Ebers (1998) o

foco das redes interorganizacionais está no posicionamento da organização na rede de relações e no conteúdo destas relações, para Salancik *et al.* (1995) a posição desta organização na rede está relacionada ao poder e a estrutura de recursos pertencentes a esta organização.

2.1.6 Bases de Interação nos Relacionamentos Interorganizacionais

Segundo Clark *et al.* (1977) as bases para interação podem ser: base de troca, base mandatária e base de acordo formal, expostas abaixo.

- a) Na base de troca: a formulação de Levine e White (*apud* Hall, 2004) a teoria da troca enfatiza que nas relações a troca não deve necessariamente envolver elementos econômicos de valor, elas podem envolver serviços, clientes e valores econômicos (CLARK *et.al*, 1977). Ainda de acordo com Levine e White (*apud* Hall, 2004) o intercâmbio ou troca é toda atividade voluntária entre duas organizações, que gera consequências, reais ou previstas, para realização de suas respectivas metas ou objetivos.
- b) Na base mandatária: as interações envolvem leis ou regulamentações específicas, informação e fluxo de clientes e obrigações financeiras (Hall, 2004).
- c) Na base de acordo formal: acontece a assinatura de um contrato formalizando aquela relação. Portanto, refere-se ao grau em que relacionamentos são regidos por leis ou regulamentos (Hall, 2004).

Para Clark *et. al.* (1977) as organizações podem interagir com outras organizações em múltiplas bases de interação e podem ser formalizadas em graus variados. Além disso, durante a formação de um relacionamento interorganizacional uma série de contingências pode estimular a criação de diferentes tipos de formações contratuais ou formalizações (Oliver, 1990). Hall (2004, p.218) argumenta ainda, que alguns aspectos devem ser observados:

1. Os relacionamentos podem ser padronizados.
2. Relacionamentos variam em sua importância.
3. A frequência de interação pode estar relacionada à cooperação e ao conflito entre organização (Hall *et.al*, 1978).
4. Os relacionamentos podem variar em sua reciprocidade ou na simetria das transações entre organizações.
5. Nas redes interorganizacionais o papel central das organizações lhes proporciona o poder que detém.
6. Relacionamentos organizacionais podem assumir a forma de cooperação ou de conflito. O desenvolvimento dessas formas baseia-se nas diferenças de poder e na reciprocidade das próprias.

A parceria é uma das formas mais simples de cooperação, diferencia-se pelo elevado grau de informalidade. “A parceria raramente é um acordo contratual formal” (Linton, 1997, p. 266).

Estas características finalizam as etapas definidas como padrão dos relacionamentos interorganizacionais e concluem a apresentação referente às relações interorganizacionais. Na continuidade são identificadas as relações de cooperação, apontada como segunda categoria de análise para esse estudo.

2.2 RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO

Para Anderson e Narus (1990) as relações de cooperação são definidas como ações coordenadas, similares e complementares, empreendidas pelas empresas participantes da relação para atingir metas comuns e resultados mútuos ao longo do tempo. Podem ser caracterizadas segundo Bastos (2006), por variáveis como: comprometimento, confiança e cooperação.

O estudo de Anderson e Narus (1990) apresenta suporte à ideia de que a cooperação é influenciada positivamente pela confiança existente entre os parceiros. Acrescenta-se a essa, com Morgan e Hunt (1994) que apóiam os fatos da cooperação ser essencial nos relacionamentos entre empresas e da interação entre comprometimento e cooperação permitir que a parceria funcione adequadamente (WILSON, 1995).

Dessa forma, alguns conceitos podem ser relacionados às relações de cooperação dando complementação às ideias que permeiam este tema. Entre eles os conceitos de parceria, de comprometimento e de confiança. A parceria é definida como uma forma de relacionamento entre duas organizações independentes, caracterizada por um comprometimento mútuo, baseado em confiança e alto nível de cooperação. Envolve o compartilhamento de metas comuns, comunicação intensa, trocas formais e informais de informação, interdependência, gestão de conflitos e riscos (MOHR; SPEKMAN, 1994; MORGAN; HUNT, 1994; BASTOS, 2006; MENTZER *et. al*, 2000; MONCZKA *et. al*, 1998). Ocorrem através de vínculos sociais, econômicos e técnicos que se estendem ao longo do tempo (MORGAN; HUNT, 1994; BASTOS, 2006).

O comprometimento segundo Morgan e Hunt (1994) é uma crença entre as partes de que o relacionamento com o outro é tão importante, que vale o esforço para mantê-lo.

A confiança é a crença de que a palavra do parceiro é confiável, que este parceiro cumprirá com seus deveres e obrigações, fazendo sua parte no relacionamento, sem tomar atitudes inesperadas que possam acarretar resultados negativos (DWYER *et al*, 1987; MOHR; SPEKMAN, 1994; BASTOS, 2006). A presença da confiança na relação trará uma melhora na qualidade do relacionamento (JAP; ANDERSON, 2003). Esta melhora acontece, pois a confiança torna as atitudes do parceiro menos imprevisíveis, encorajando a cooperação (GULATI, 1995; BASTOS, 2006).

Complementa-se os conceitos com Hibbard *et. al*, (2001), pois salientam que desenvolver relacionamentos cooperativos baseados em confiança e comprometimento pode gerar benefícios para as empresas participantes da relação.

Portanto, os relacionamentos interorganizacionais cooperativos devem ser vistos, segundo Ring e Van de Ven (1994), como mecanismos socialmente constituídos para ação coletiva, constantemente formado, reformulado ou reestruturado por ações das partes envolvidas.

Assim como alguns conceitos se relacionam e se complementam outros são utilizados e interpretados ora como sinônimos, ora como antônimos de acordo com o

autor e o momento empregado, é o caso das alianças estratégicas e as relações cooperativas.

2.2.1 Alianças Estratégicas e Relações Cooperativas

Para Eiris (2001), as relações de cooperação e alianças estratégicas são frequentemente, porém não necessariamente, sinônimos para uma mesma realidade. No entender de autores como Faulkner (1992) uma aliança estratégica é uma forma de organização das atividades dos parceiros que envolvem um maior grau de integração do que outras formas de relações de cooperação. Uma significativa diferença está no fato, das primeiras reunirem um conjunto de características que lhes confere a dimensão estratégica que não está presente em outras formas de relacionamento (EIRIS, 2001).

Segundo este mesmo autor o conjunto de características das alianças estratégicas pode ser conforme abaixo apresentado:

- a) Resultante de um conjunto coerente de decisões;
- b) Meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável;
- c) Tem um impacto organizacional de longo prazo;
- d) É um meio para responder a ameaças e oportunidades externas;
- e) É baseada em recursos organizacionais que mostram recursos e fraquezas;
- f) Afeta decisões operacionais;
- g) Envolve todos os níveis hierárquicos da organização;
- h) É influenciada pelo contexto cultural e político;
- i) Envolve direta ou indiretamente todas as atividades da organização.

Para este estudo, o conceito de relações de cooperação descrito anteriormente, não será entendido como aliança estratégica concordando com o entendimento de Faulkner (1992).

Por fim, a última categoria de análise definida para essa dissertação, a gestão dos relacionamentos, encerra a apresentação do referencial teórico que sustentou essa pesquisa.

2.3 GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS

A gestão do relacionamento para Limeira (2003) é uma estratégia que visa construir uma relação duradoura, baseada em confiança, cooperação, comprometimento e parceria. Este conceito foi adaptado para o estudo e foi compreendido, como mecanismos de coordenação e controle que visam construir uma relação duradoura, baseada em confiança, cooperação, comprometimento e parceria. Validado pela ideia de diversos autores, que definem como: comprometimento, confiança e cooperação, os atributos relevantes e responsáveis por manter relações cooperativas duradouras (DWYER *et al.*, 1987; ANDERSON; NARUS, 1990; MOHR; SPEKMAN, 1994; WILSON, 1995; BASTOS, 2006).

2.3.1 Conceito de Mecanismos de Coordenação e Controle

Os mecanismos de coordenação são instrumentos utilizados pelos gestores para alcançar de forma eficiente os objetivos da organização (SANTOS; VIEIRA, 1998), estes mecanismos estão cada vez mais intangíveis e imperceptíveis (ROSEN; BAROUDI, 1992) e surgiram como um caminho para a obtenção de atividades sincronizadas e integradas (SANTOS; VIEIRA, 1998). Das (1989) considera que os mecanismos de coordenação são vitais para sobrevivência das relações controlando as diferentes tarefas que envolvem estas relações.

Mintzberg (1995) adota os mecanismos de coordenação como cruciais para atingir os objetivos estabelecidos pelas organizações, propondo cinco mecanismos abrangentes apresentados a seguir:

- a) Ajustamento mútuo: onde a coordenação do trabalho é obtida pelo processo simples da comunicação informal;
- b) Supervisão direta: onde a coordenação do trabalho é obtida através de um responsável pelo trabalho de outras pessoas, fornecendo instruções e monitoramento das ações destas;
- c) Padronização dos processos de trabalho: é obtida quando as etapas para a realização do trabalho são especificadas ou programadas;
- d) Padronização dos resultados: a coordenação é obtida através das saídas padronizadas quando os resultados do trabalho são especificados;
- e) Padronização das habilidades dos trabalhadores: a coordenação é obtida através da especificação do tipo necessário para executar o trabalho.

Complementa-se essa conceituação com Grandori e Soda (1995) e Allegretti (2006) que propõe para os mecanismos de coordenação ser observados em vinte e duas proposições:

- a) Comunicação entre participantes;
- b) Reuniões e encontros dos participantes;
- c) Presença de regras para tomada de decisão;
- d) Negociação permanente;
- e) Normas de comportamento;
- f) Existência de contrato;
- g) Desenvolvimento do espírito coletivo;
- h) Existência de um responsável pela relação;
- i) Participantes com atividades voltadas a manutenção do espírito coletivo;
- j) Responsável pela coordenação destas atividades;
- k) Formalização da troca de informações e conhecimento;
- l) Equidade de poder;
- m) Presença de liderança interna;
- n) Monitoramento das ações;
- o) Controle de resultados pelos responsáveis;
- p) Participação nos ganhos advindos da relação;
- q) Critérios de seleção para novos participantes do conjunto;
- r) Existência de planejamento estratégico;

- s) Tecnologia como ferramenta de comunicação;
- t) Presença de apoio governamental;
- u) Ajuda de organizações de suporte;
- v) Inserção de marca única.

Estas proposições segundo Lenz *et al.* (2007) são tratadas de forma isolada onde sua relevância dentro da relação é variável.

Balestro (2002) apresenta que para o funcionamento eficaz das relações, a existência da coordenação e do controle são pressupostos para o sucesso da formação da cooperação. Sendo assim, entende-se o controle como um processo pelo qual uma organização influencia, em diferentes graus, o comportamento de outra organização visando coordenar atividades, implementar estratégias e o uso eficiente de recursos (GERINGER; HEBERT, 1989). Ainda para Child e Faulkner (1998) existem alguns possíveis mecanismos de controle práticos.

No quadro abaixo, são apresentados os mecanismos de controle, as funções destes mecanismos e exemplos práticos aonde podem ser observados.

MECANISMOS DE CONTROLE	FUNÇÃO DO MECANISMO	EXEMPLO
Controle de Entrada	Facilita a ação em condições controladas	Distribuição de recursos, gestão da informação, treinamento de pessoal.
Controle Comportamental	Especifica o modo correto de realizar um trabalho	Procedimentos, métodos, regras e supervisão direta.
Controle de Saída	Especifica os resultados pretendidos, faz o monitoramento e pagamento para resultados alcançados.	Metas, reportar resultados e pagamento mediante desempenho.
Socialização de Valores	Define e cria valores comuns.	Culturas organizacionais expressas por meio de sistema de tradições.
Adaptação	Torna pessoas familiares com as práticas e valores de outras.	Padronização de práticas
Envolvimento Pessoal	Evidencia o que os gerentes envolvidos na relação pensam que seja importante.	Comunicação verbal, visitas e participação dos gerentes envolvidos na relação.
Estrutura Hierárquica	Apoio aos parceiros	Reunião entre os gerentes e ações para troca de informação.

Estrutura Lateral	Influencia pessoas a relacionar-se em torno de limites formais	Equipes formadas por pessoas de ambas as organizações participante da relação.
-------------------	--	--

Quadro 5 – Tipos de Controles

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Child e Faulkner (1998) e Boehs e Mendes(2007)

Uma vez definidos os conceitos que nortearam e embasaram a dissertação será apresentada a trajetória escolhida pela pesquisadora para orientação de seu estudo. Segundo Ransay (1998) a metodologia diz respeito ao estudo dos meios para obter conhecimento e foi exposta na sequência.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos adotados serão apresentados considerando primeiramente as questões de pesquisa que direcionam o estudo. Em seguida, no processo de pesquisa são definidos: o paradigma de pesquisa, o método de pesquisa, estratégia de pesquisa adotada e a classificação da pesquisa com a abordagem, o nível e unidade de análise escolhidos. Posteriormente, serão apresentadas as fontes de coleta, tratamento e análise de dados. Na sequência, as categorias analíticas, definições constitutivas e operacionais e a seleção do caso e no final do capítulo foram apresentadas as limitações deste estudo.

Neste estudo foi analisado como são gerenciados os relacionamentos interorganizacionais cooperativos pela empresa focal com seus fornecedores, clientes, prestadores de serviços e parceiros. Considerando este objetivo geral e os objetivos específicos anteriormente apresentados, as seguintes questões de pesquisa direcionam este estudo. Boaventura (2004, p.40) salienta que “as questões possibilitam melhor operacionalização e, conseqüente, compreensão da funcionalidade do problema”.

- a) Quais os grupos que fazem parte do conjunto de relacionamentos da empresa focal?
- b) Qual o padrão dos relacionamentos interorganizacionais estabelecidos entre a empresa focal e estes grupos?
- c) Qual(is) destes grupo(s) se relaciona(m) cooperativamente com a empresa focal?
- d) Quais as características dos relacionamentos cooperativos entre a empresa focal com este(s) grupo(s) identificado(s)?
- e) Quais são os mecanismos de coordenação e controle utilizados pela empresa focal com o(s) grupo(s) aonde foram identificados os relacionamentos cooperativos?

3.1 PROCESSO DE PESQUISA

Uma vez definido claramente o problema de pesquisa, a etapa seguinte consistiu em planejar todas as atividades que serão efetuadas durante a sua execução. Para SAUNDERS *et. al*, (2000) existe a necessidade de se tratar o processo de pesquisa como uma ‘cebola’, em que cada uma das camadas faz emergir uma questão e uma decisão sobre a linha metodológica que se pretende seguir.

3.1.1 Paradigma de Pesquisa

Em termos sociológicos se observam três grandes correntes: a hermenêutica ou a sociologia interpretativa, a sociologia fenomenológica e o solipsismo (BURREL; MORGAN, 1979). Além dessas, segundo Carvalho e Vergara (2002) existem três tradições fenomenológicas predominantes: a escola transcendental ou descritiva criada por Husserl (1970); a abordagem interpretativista ou hermenêutica estudada por Heidegger (1962) e a perspectiva de integração, que reúne as duas primeiras. O presente estudo buscará a tradição interpretativista ou hermenêutica

Portanto, o paradigma de pesquisa adotado neste estudo é o que faz uso dos princípios do interpretativismo não se preocupando, contudo, em estudar objetos e atores sociais isolados. O paradigma interpretativo é regido pelo interesse de compreender o mundo como ele é, busca explicação dentro da subjetividade e está dentro do quadro de referência do participante em oposição ao do observador da ação (BURREL; MORGAN, 1979). Segundo os mesmos autores, seus fundamentos vem do trabalho de Kant cuja filosofia está aberta a uma ampla gama de interpretações, visto que o conhecimento deve preceder qualquer entendimento dos dados dos sentidos da experiência empírica. A história intelectual do paradigma interpretativo é complexa e rica, rejeitando qualquer visão que atribua ao mundo

social uma realidade que seja independente da mente dos homens (BURRELL; MORGAN, 1979).

Neste contexto e segundo os mesmos autores, a sociologia interpretativa está interessada em compreender a essência do mundo do dia a dia: conhecer o fenômeno, compreendê-lo e entender as ferramentas que permitem seu melhor aproveitamento foram desafios a serem alcançados nessa investigação. A pesquisa interpretativista parte da compreensão que orienta a atenção para aquilo que se vai investigar (MARTINS, 1994). Portanto, um dos fenômenos na pesquisa é a gestão dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos.

Esclarece-se que a abordagem interpretativista consiste em um método subjetivista de investigação científica (BURRELL; MORGAN, 1979). Por isso, pressupostos e julgamentos são abandonados, por consequência o conhecimento nasce da experiência do pesquisador com a essência de seu objeto de pesquisa (CRESWELL, 1998). Que busca a relação entre o fenômeno e a essência, o todo e as partes, o objeto e o conteúdo. Assim, a validação científica é objetivada no processo lógico da interpretação e na capacidade de reflexão sobre o fenômeno, objeto de seu estudo (MARTINS, 1994).

A justificativa para a escolha da utilização dos princípios do interpretativismo para este estudo se apoia em Carvalho e Vergara (2002) que define que os estudos de fenômenos complexos demandam um tratamento multidimensional, transdisciplinar e inter-relacional, como propicia o método interpretativista. Ainda, para Martins (1994) a abordagem interpretativista utiliza-se com maior frequência de análises qualitativas, sendo que a busca dos dados se dá principalmente através do estudo de caso.

3.1.2 Método de Pesquisa

O método de pesquisa empregado neste estudo é o qualitativo. O interesse pela investigação qualitativa é determinado pela concepção epistemológica acerca da relação entre sujeito e objeto (GODOI, 2006). Completando, Patton (1990) *apud*

Godoi (2006) associa sinteticamente a investigação interpretativista a abordagens qualitativas para compreender indutivamente a experiência humana no contexto específico, o positivismo lógico e a investigação quantitativa para testar a generalização hipotética dedutiva. Cabe esclarecer, que este estudo não se trata de uma pesquisa puramente indutiva, pois parte de um referencial organizado e investigado previamente, que inclusive norteia as definições operacionais. Além disso, Godoi (2006, p.96) reforça que “métodos qualitativos emergem de paradigmas interpretativos, são frequentemente interativos, intensivos e envolvem compromisso de longo prazo”.

Considerando essas afirmações, a pesquisa qualitativa ocorre em um cenário natural, é emergente em vez de pré-configurada, é fundamentalmente interpretativa (CRESWELL, 2007). O pesquisador qualitativo vê os fenômenos sociais holisticamente, reflete sistematicamente sobre quem é ele na investigação e é sensível à sua biografia pessoal e à maneira como ela molda o estudo, usa um raciocínio complexo multifacetado, interativo e simultâneo (CRESWELL, 2007).

3.1.3 Estratégia de Pesquisa

As estratégias de pesquisas podem ser diferenciadas pelas seguintes condições: a) tipo de questão proposta; b) na extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais; c) no grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos e oposição à acontecimentos históricos (YIN, 2005). O quadro a baixo sintetiza as condições para um estudo de caso.

ESTRATÉGIA	FORMA DE QUESTÃO DE PESQUISA	EXIGE CONTROLE SOBRE EVENTOS COMPORTAMENTAIS	FOCALIZA ACONTECIMENTOS CONTEMPORANEOS
ESTUDO DE CASO	Como, Por que	Não	Sim

Quadro 6 – Condições para o Estudo de Caso
Fonte: Elaborado pela autora baseado em YIN (2005)

Nesta linha, a estratégia de pesquisa utilizada é o estudo de caso, que pode ser utilizado em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos os fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados (YIN, 2005).

Esclarece-se que segundo Goode e Hatt (*apud* Godói, 2006) o estudo de caso se constitui: num meio de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado; uma abordagem que considera qualquer unidade social como um todo e inclui o desenvolvimento dessa unidade, que pode ser uma pessoa, uma família ou outro grupo social, um conjunto de relações ou processos ou mesmo toda uma cultura. “O estudo de caso deve estar centrado em uma situação ou evento particular cuja importância vem do que ele revela sobre o fenômeno objeto da investigação” (GODOI, 2006; p.121). No entendimento de Yin (2005) o estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Complementam-se as ideias anteriores com Bonoma (1985), que sustenta que o estudo de caso é a narrativa de uma situação gerencial, gestores estes que vem empregando o estudo de caso amplamente, não somente como modalidade de pesquisa, mas também como valioso instrumento de consultoria e desenvolvimento empresarial.

A escolha na estratégia de pesquisa por um estudo de caso único apóia-se na ideia de Godoi (2006) que sugere ser esta modalidade especialmente indicada quando se deseja capturar e entender a dinâmica da vida organizacional, tanto no que diz respeito às atividades e ações formalmente estabelecidas, quanto àquelas que são informais. É indicada também na exploração de processos e comportamentos dos quais se tem uma compreensão limitada. Para Laville e Dione (1999), uma grande vantagem do estudo de caso é a possibilidade de aprofundamento, pois os recursos estão concentrados no caso a ser estudado, não ficando assim submetido às restrições referentes às comparações com outros casos. Ainda segundo os mesmos autores, o pesquisador poderá ser criativo, adaptando seus instrumentos, modificando sua abordagem, com o objetivo de examinar elementos imprevistos.

Com relação à qualidade de um estudo de caso, Yin (2005) recomenda a utilização de quatro testes: validade do constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade, expostos na quadro a seguir.

Testes	Tática do estudo de caso	Fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada
Validade do constructo	• Utiliza fontes múltiplas de evidências.	Coleta de dados
	• Estabelece encadeamento de evidências.	Coleta de dados
	• O rascunho do relatório estudo de caso é revisado por informante-chave.	Composição
Validade interna	• Faz adequação ao padrão.	Análise dos dados
	• Faz construção da explanação.	Análise dos dados
	• Faz análise de séries temporais.	Análise dos dados
Validade externa	• Utiliza lógica de replicação em estudos de casos múltiplos.	Projeto de pesquisa
Confiabilidade	• Utiliza protocolo de estudo de caso.	Coleta de dados
	• Desenvolve banco de dados para o estudo de caso.	Coleta de dados

Quadro 7 – Quatro Testes de Projeto para o Estudo de Caso.

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Yin (2005)

A pesquisa utilizou-se do entendimento de Yin(2005) para conferir validade e qualidade ao estudo. Conforme segue, diferentes classificações têm sido adotadas por diversos autores, isto ocorre porque o tipo de pesquisa é um conceito complexo que não pode ser descrito de maneira única (MATTAR, 1996) e estão na sequência elencadas.

3.1.4 Classificação de Pesquisa

No que tange a classificação de pesquisa, identificam-se estudos de caso exploratórios, estudos de caso descritivos e estudos de caso explanatórios (YIN, 1981 a 1981 b *apud* YIN, 2005). Saunders *et. al*, (2000) adotam a nomenclatura como tipologia para as pesquisas em ciências sociais: estudos exploratórios, descritivos e explicativos. Para estes autores, os estudos exploratórios têm como grande vantagem serem flexíveis e adaptáveis às mudanças, enquanto os descritivos retratam um perfil acurado das pessoas, fatos ou situações. Portanto, o que diferencia as estratégias não é a hierarquia, muito embora cada estratégia tenha suas características distintas, há grandes áreas de sobreposição entre elas (YIN, 2005). Porém, para Godoi (2006) os estudos de caso podem ser classificados como: descritivos, interpretativos e avaliativos. Sendo os descritivos um relato detalhado de um fenômeno; os interpretativos, além de uma rica descrição do fenômeno, procuram padronizar os dados, desenvolvendo categorias conceituais; os avaliativos procuram gerar dados e informações de forma cuidadosa com o objetivo de julgar resultados (GODOI, 2006).

O presente estudo é um estudo exploratório com abordagem qualitativa, pois procura ilustrar a complexidade da situação e dos aspectos nela envolvidos sendo o corte transversal. O nível de análise foram as relações interorganizacionais, a unidade de análise foi interorganizacional e a unidade de observação a organização. Portanto, ao tomar a decisão de quem observar, o pesquisador identificou as fronteiras do caso (YIN, 2005), sendo importante ter claro o interesse por um estudo de caso único ou múltiplo. Ao escolher o exame de um estudo de caso único de acordo com Yin (2005), a relevância está em representar um caso decisivo no teste de uma teoria bem formulada, ou um caso raro que valha a pena documentar ou sirva a um propósito revelador.

Os critérios de escolha por um estudo de caso único foram: acessibilidade nas empresas participantes e junto ao pessoal envolvido; disponibilidade e interesse por parte empresa focal em participar do estudo e de utilizá-lo posteriormente como

ferramenta de desenvolvimento e gestão; o tempo empreendido pela empresa focal com o tema relacionamento e com o constante desenvolvimento da gestão destes relacionamentos.

3.2 FONTES DE COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Segundo Creswell (2007) os passos para coleta de dados irão estabelecer as fronteiras do estudo, sendo realizados através de observações, entrevistas, documentos e materiais visuais. Ainda, para o mesmo autor deverá o pesquisador estabelecer um protocolo para que as informações sejam registradas.

As fontes de coletas de dados utilizadas neste estudo de caso foram: a entrevista semi-estruturada, os documentos e a observação participante. As respostas foram gravadas, depois transcritas, sem alterações significativas. Para justificar a utilização de fontes variadas Godoi (2006) apresenta que um estudo de caso de alta qualidade deverá possuir várias fontes de evidências que direcionem para o mesmo conjunto de fatos, um banco de dados e uma ligação explícita entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

As entrevistas segundo Yin (2005) são uma das mais importantes fontes de informações para o estudo de caso, são um evento de intercâmbio dialógico, capaz de promover o enriquecimento da prática de pesquisa e construir novas situações de conhecimento (GODOI, 2006). Podendo ser conduzidas de forma espontânea, permitindo que seja indagada ao entrevistado a sua opinião sobre determinado fato e até mesmo sua interpretação de certos acontecimentos (YIN, 2005) ou ainda, segundo o mesmo autor, ser formal o que exige perguntas mais estruturadas.

A entrevista para Godoi (2006) pode seguir três modalidades:

- a) Entrevista conversacional livre: permite o surgimento das perguntas no contexto, sem que haja uma previsão.
- b) Entrevista baseada em roteiro ou semi-estruturada: permite a preparação de um roteiro, porém dá a flexibilidade para formular ou reformular perguntas escolhendo sua ordem.

- c) Entrevista padronizada aberta: permite empregar uma lista de perguntas ordenadas e redigidas por igual.

A escolha da entrevista semi-estruturada consiste no fato de que para se analisar o tema relações seja no âmbito da gestão ou de um conceito mais subjetivo como cooperação, a espontaneidade e a abertura permitida por essa modalidade trouxe riqueza e robustez aos dados coletados.(vide apêndice, roteiros)

Neste contexto, os grupos entrevistados se dividem em:

Grupo 1 – Empresa focal: gestores, que atuam em nível estratégico da empresa e que se relacionam diretamente com outros grupos pesquisados;

Grupo 2 – Clientes: gestores, que atuam em nível estratégico e que se relacionam diretamente com a empresa focal;

Grupo 3 – Fornecedores: gestores, que atuam em nível estratégico e que se relacionam diretamente com a empresa focal;

Grupo 4 – Prestadores de serviços: gestores, que atuam em nível estratégico e que se relacionam diretamente com a empresa focal;

Grupo 5 – Parceiros: gestores, que atuam em nível estratégico e que se relacionam diretamente com a empresa focal;

Foi realizada uma entrevista piloto dentro da empresa focal com o objetivo de conferir validade ao instrumento utilizado. Foram realizadas 11 entrevistas semi-estruturadas sendo, duas (2) entrevistas com o Grupo 1, três (3) entrevistas com o Grupo 2, duas (2) entrevistas com o Grupo 3, duas (2) entrevistas com o Grupo 4 e duas (2) entrevistas com o Grupo 5. “Como no estudo de caso qualitativo não se trabalha com o conceito de amostragem estatística, é importante estabelecer algum critério que nos informe quando encerrar o trabalho de campo” (GODOI, 2006 p.136), e ficou a critério do pesquisador definir o ponto em que a aquisições de informações se tornou redundante, utilizando-se de parâmetros: como o prazo previsto para conclusão da dissertação e saturação teórica, para definir este momento.

A empresa focal ou Grupo 1 teve suas entrevistas divididas em duas etapas: a primeira para verificar as relações interorganizacionais e os relacionamentos cooperativos; na segunda etapa foi avaliada a categoria gestão dos relacionamentos cooperativos ou mecanismos de coordenação e controle dos relacionamentos

cooperativos. Esta divisão se deu em função do objetivo principal ser: analisar a gestão dos relacionamentos cooperativos, portanto houve a necessidade de primeiramente identificar qual(is) eram os grupos que se relacionavam cooperativamente com a empresa focal para somente então analisar como ocorre a gestão por parte da empresa focal com os grupos identificados.

Os documentos são informações relevantes a todos os tópicos do estudo de caso segundo Yin (2005), podendo “ser algo mais do que um pergaminho poeirento: o termo designa toda fonte de informação já existente” (LAVILLE; DIONNE, 1999 p.166). Os documentos no conceito de Creswell (2007) podem ser: públicos, como atas, reuniões e jornais; privados, como registros, diários ou discussões via e-mails. Para Yin (2005) são fontes de evidências estáveis, discretas, exatas e de ampla cobertura e quando cuidadosamente utilizados podem valorizar as evidências oriundas de outras fontes (YIN, 2005).

Os documentos analisados na pesquisa foram: contratos efetuados com os clientes, fornecedores, prestadores de serviços e parceiros, bem como atas de reuniões.

A observação “revela-se nosso privilegiado modo de contato com o real: é observando que nos situamos, orientamos nossos deslocamentos, reconhecemos as pessoas e emitimos juízo sobre elas” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p.176). É durante a observação que o pesquisador tomará notas de campo sobre comportamentos e atividades das pessoas no local de pesquisa (CRESWELL, 2007). Segundo Yin (2005) poderá ser direta ou participante, a primeira pode contemplar atividades formais e informais e tratar dos acontecimentos em tempos reais e do contexto do evento. Enquanto a segunda o pesquisador deve assumir diversas funções dentro do estudo e pode de fato participar dos eventos estudados.

A observação participante foi à opção escolhida e teve seu início tão logo o tema, problema de pesquisa e organização a ser estudada foram definidos, totalizando 10 meses em campo. Em um primeiro momento em encontros semanais, com o objetivo de conhecer as atividades, as pessoas e os processos. Em um segundo momento o contato se intensificou e passou a ser diário, com o objetivo de coletar dados mediante a participação em reuniões, treinamentos e palestras oferecidas pela empresa focal, também em encontros informais como jantares. Essa

participação caracterizou-se da seguinte forma: nas reuniões, foi dada à pesquisadora a possibilidade em emitir opinião em assuntos que julgou pertinente ou quando solicitada; nos treinamentos interagiu com os demais participantes, realizou todas as atividades propostas pelo treinamento e teve acesso aos materiais disponíveis; nas palestras oferecidas pela empresa focal assistiu juntamente com os demais e participou ativamente nas dinâmicas de grupo e perguntas decorrentes das palestras. Essas atividades possibilitaram a autora e pesquisadora perceber a realidade do ponto de vista de alguém de “dentro” desse conjunto interorganizacional e não somente do ponto de vista externo.

Após coletados os dados foram registrados, seguindo os procedimentos de dados apresentados por Creswell (2007):

- a) Protocolo observacional, para registrar os dados da observação, contendo tanto notas descritivas, quanto reflexivas.
- b) Protocolo de entrevista, para registrar dados durante a entrevista, contendo instruções, questões de pesquisa, notas reflexivas e descritivas.
- c) Entrevistas podem ser registradas usando notas manuscritas, gravação em áudio e vídeo.
- d) Registro de documentos, contendo notas com as principais ideias, observando se as informações são diretamente ligadas a situações em estudo ou situações escritas ou relatadas por terceiros.

O registro dos dados para este estudo contemplou todos os procedimentos indicados, visto que utilizou fontes variadas de coletas de dados.

Ainda nas palavras de Creswell (2007) a validação dos dados deve ocorrer em todas as etapas do estudo, devendo haver a verificação da precisão e credibilidade dos dados. Para métodos quantitativos a possibilidade de generalização ou validade externa tem sido regra orientadora, porém para o estudo de caso a questão da amostragem estatística não se aplica (GODOI, 2006). A validade é vista como um ponto forte nos estudos de caso, sendo utilizada para determinar se os dados são acurados do ponto de vista do pesquisador, do participante ou dos leitores (CRESWELL, 2007). Portanto, o mesmo autor sugere procedimentos para confirmar a exatidão dos dados:

- a) Fazer a triangulação de diferentes fontes;

- b) Utilizar a conferência, levando aos participantes o relatório final;
- c) Utilizar descrição rica e densa;
- d) Esclarecer os vieses;
- e) Apresentar as informações discrepantes;
- f) Passar um tempo prolongado no campo;
- g) Utilizar interrogatório de pares;
- h) Utilizar um auditor externo.

Para esse estudo os procedimentos sugeridos foram utilizados na sua grande maioria, exceto a utilização de interrogatório de pares e utilização de auditor externo, com o objetivo de conferir validade aos resultados apresentados.

3.2.1 Análise dos Dados

O processo de análise dos dados consiste em extrair sentido. Envolvendo neste processo: a preparação dos dados para análise, a condução de diferentes análises, o aprofundamento no entendimento, o desenvolvimento da representação e a interpretação do significado mais amplo dos dados (CRESWELL, 2007).

Dentre as formas de análises existentes, a análise do discurso embora tenha sido originalmente vinculada à filosofia da linguagem “constitui hoje um complexo metodológico fragmentado em diversas escolas e tendências epistemológicas diversas” (GODOI, 2006 p.375), sendo sua complexidade atribuída ao seu caráter interdisciplinar (GODOI, 2006). Ela visa refletir sobre as condições de produção e significado de relatos, busca compreender a maneira como a organização funciona e apresenta e age dentro de seus princípios (MINAYO, 2000).

Nesse contexto, Alonso (1998) apresenta três perspectivas básicas para análise do discurso:

- a) Informacional-quantitativa, é sinônimo da perspectiva da análise do conteúdo, não há uma independência metodológica entre a metodologia da análise do discurso e do conteúdo, porém a segunda é a mais imediata, descritiva, quantitativa e exploradora na dimensão dos textos

(GODOI, 2006). Através da busca de distâncias ou proximidades semânticas, o texto passa a ser um espaço de frequências, repetições e associações de palavras, tornando-se uma ferramenta estatística (ALONSO, 1998). Para esta análise, não há sujeito na leitura do texto, não há interpretação, somente descrição e objetivação dos componentes (GODOI, 2006).

- b) Estrutural-textual, nomeada como análise semiótica onde são identificados dois momentos: o primeiro busca a dissecação dos textos em unidades mínimas de sentido, onde os sujeitos passam a ser simples reprodutores do sistema de articulação de signos, dissociando elementos do discurso dos elementos da intersubjetividade e intertextualidade constituindo-se uma variação sofisticada da análise do conteúdo (GODOI, 2006). O segundo momento constitui-se na dissociação entre a semântica e sua relação obrigatória com o signo, que atribui autonomia e estatuto a disciplina da semântica e a delimitação progressiva da ciência da significação, deslocando a ênfase dos significados ideológicos para a análise das condições de produção, circulação e recepção dos discursos (GODOI, 2006).
- c) Social-hermenêutica, nomeada interpretação social do discurso, não é uma análise quantitativa do conteúdo, concebida como uma soma de significados pré-determinados de palavras, nem uma análise realizada no plano semântico, “mas sim, uma análise contextual, na qual os argumentos tomam sentido em relação com os atores que os enunciam” (ALONSO, 1998, p.212). No campo organizacional são constantemente identificados discursos que não se desvinculam do enunciado, mas por outro lado, encontramos discursos onde o sujeito esconde-se, pouco contribuindo para a investigação (GODOI, 2006). Assim, esta análise faz sentir a necessidade de ir além do discurso manifesto.

Para este estudo, a análise de discurso social hermenêutica (interpretação social do discurso) foi a escolha para a efetuação da análise dos dados em virtude de não pretender desenvolver uma análise interna de textos, e, sim, uma

reconstrução dos sentidos do discurso (GODOI, 2006) possibilitando a análise das relações interorganizacionais constituídas bem como de sua gestão.

Complementando o tema, Orlandi (*apud* Minayo, 2000), a operacionalização da análise do discurso deve seguir as seguintes etapas: análise das palavras do texto, análise da construção de frases, construção de uma rede semântica que entremeia o social e a gramática e consideração da produção social do texto como constitutivo de seu sentido. Para Billing (1991), a operacionalização da análise do discurso não poderá ser reduzida a uma série de etapas seguidas mecanicamente, pois se configura uma ampla e teórica abordagem transdisciplinar (GODOI, 2006).

3.3 SELEÇÃO DO CASO

O problema de pesquisa, que orientou o processo investigativo objetivando acompanhar e analisar a gestão dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos na empresa focal, foi respondido com a utilização de um estudo de caso único que segundo Godoi (2006) constitui uma modalidade de pesquisa especialmente indicada, quando se deseja capturar e compreender a dinâmica da vida organizacional, contemplando suas atividades e ações formalmente ou informalmente estabelecidas. A opção por um estudo de caso único apóia-se em Yin (2005), que afirma que o fundamento lógico para projetos de caso único em geral não pode ser satisfeito por casos múltiplos, bem como o caso incomum, crítico ou revelador. Os critérios de escolha por um estudo de caso único foram: acessibilidade nas empresas participantes e junto ao pessoal envolvido; disponibilidade e interesse por parte da empresa focal em participar do estudo e de utilizá-lo posteriormente como ferramenta de desenvolvimento e gestão; tempo empreendido pela empresa focal com o tema relacionamento e com o constante desenvolvimento da gestão destes relacionamentos.

O conjunto interorganizacional analisado é formado pela empresa focal GR Parceria com seus clientes, fornecedores, prestadores de serviço e parceiros. A empresa GR Parceria é de pequeno porte (enquadrada segundo lei complementar

123/2006), com sede em Curitiba/Pr e cinco (5) anos de atuação no mercado brasileiro, que tem como atividade principal o monitoramento e rastreamento de veículos de transporte - Gestão de Risco. Como atividades complementares realiza: o mapeamento operacional, estabelece as rotas a serem percorridas, determina os períodos de transporte em cada rota, verifica tempos e locais de paradas, desenvolve o ciclo logístico de controle e de plano de ação para casos de roubos ou suspeita de roubos.

Para este estudo não houve o estabelecimento de uma amostra probabilística. Dessa maneira, foram selecionados os respondentes a partir do critério de amostra por acessibilidade. A amostra não probabilística se constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem, sendo destituída de qualquer rigor estatístico, o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo (GIL, 1999).

Como exposto anteriormente, os grupos entrevistados se dividem em:

Grupo 1 - Empresa focal: gestores, que atuam em nível estratégico da empresa e que se relacionam diretamente com outros grupos pesquisados;

Grupo 2 - Clientes: gestores, que atuam em nível estratégico e que se relacionam diretamente com a empresa focal;

Grupo 3 - Fornecedores: gestores, que atuam em nível estratégico e que se relacionam diretamente com a empresa focal;

Grupo 4 - Prestadores de serviços: gestores, que atuam em nível estratégico e que se relacionam diretamente com a empresa focal;

Grupo 5 - Parceiros: gestores, que atuam em nível estratégico e que se relacionam diretamente com a empresa focal.

3.4 CATEGORIAS ANALÍTICAS, DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

São três as categorias analíticas utilizadas no estudo: relações interorganizacionais, relações cooperativas e gestão de relacionamentos. As

categorias analíticas segundo Laville e Dionne (1999) são definidas em função das intenções do pesquisador, de seus objetivos e seu conhecimento na área em estudo e a análise dos dados pode ser dividida em: categorias de modelo aberto, fechado ou misto.

Os mesmos autores definem o modelo aberto: quando as categorias não são fixadas no início, e tomam forma no curso da própria análise; modelo fechado: quando as categorias são definidas *a priori*, baseiam-se na teoria para submeter à prova da realidade; modelo misto: quando as categorias são definidas no início, mas podem ser modificadas em função do que a análise aportará. A pesquisa elegeu o modelo misto, pois o pesquisador não desejou se limitar às categorias para a análise dos dados pré-determinadas, podendo considerar outros elementos que se mostrem também significativos ao longo das entrevistas.

Na sequência, foram apresentadas as definições constitutivas (DC), que são definições teóricas que descrevem palavras por outras palavras (KERLINGER, 1980), juntamente com as definições operacionais (DO). Em seguida as categorias estabelecidas para a análise dos dados.

3.4.1 Relações Interorganizacionais

DC: Relações interorganizacionais são as transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros que ocorrem entre duas ou mais organizações (OLIVER, 1990). Complementada pela definição de Cook e Whitmeyer (1992) para estrutura de rede e adaptada para relações interorganizacionais como: configurações de relações entre atores sociais, ou seja, um conjunto de organizações ligado por diferentes relacionamentos.

DO: Definida através: de entrevistas semi-estruturadas conforme apêndice A perguntas 6-14, de acordo com o apêndice C perguntas 6-12 e baseada nas categorias para análise de dados segundo quadro 8; análise de documentos e observação participante descritas no capítulo de metodologia subitem 3.2.

3.4.2 Relações Cooperativas

DC: Para Anderson e Narus (1990) é definida como ações coordenadas, similares e complementares, empreendidas pelas empresas participantes da relação para atingir metas comuns e resultados mútuos ao longo do tempo. Podendo ser caracterizados segundo Bastos (2006) por variáveis como: comprometimento, confiança e cooperação.

DO: Definida através: de entrevistas semi-estruturadas conforme apêndice A perguntas 15-22, de acordo com o apêndice C perguntas 13-20 e baseada nas categorias para análise de dados segundo quadro 8; observação participante descrita no capítulo de metodologia subitem 3.2.

3.4.3 Gestão do Relacionamento

DC: Segundo Limeira (2003) é uma estratégia que objetiva construir uma relação duradoura, baseada em confiança, cooperação, comprometimento, parceria e benefícios mútuos. Adaptado para este estudo como mecanismos de coordenação e controle que visam construir uma relação duradoura, baseada em confiança, cooperação, comprometimento e parceria.

DO: Definida através: de entrevistas semi-estruturadas conforme apêndice B e baseada nas categorias para análise de dados segundo quadro 8; análise de documentos e observação participante de acordo com capítulo de metodologia subitem 3.2.

O quadro abaixo sintetiza as categorias analíticas e as categorias para análise dos dados anteriormente referidos:

Categorias Analíticas	Categorias para Análise dos Dados
Relações Interorganizacionais	1. Fases do processo de desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais 2. Fases de interação dos relacionamentos interorganizacionais

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Formas de relacionamentos interorganizacionais 4. Bases de interação dos relacionamentos interorganizacionais
Relações Cooperativas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprometimento 2. Confiança 3. Cooperação
Gestão do Relacionamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mecanismos de coordenação 2. Mecanismos de controle 3. Confiança 4. Cooperação 5. Parceria

Quadro 8 – Categorias Analíticas e Categorias para Análise dos Dados

Fonte: Elaborado pela autora

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações desse estudo estão no que se refere à opção da estratégia metodológica, pois, o estudo de caso é alvo de críticas por resultar em conclusões dificilmente generalizáveis (LAVILLE; DIONE, 1999). Quevedo e Scheer (2007), na linha de argumentação de defesa, sustentam que uma amostragem maior de casos não significa uma maior qualidade e precisão na pesquisa, aplica-se portanto erroneamente a lógica da experimentação, ou seja, a replicação das experiências, onde o propósito é outro método. Ainda de acordo com Yin (2005), um único estudo de caso pode ser representativo para uma variedade de contextos, generalização analítica, ao contrário da generalização estatística própria da experimentação cuja lógica apóia-se na replicação de amostras sob diversas circunstâncias.

Com relações às limitações impostas pelas fontes de coletas de dados na observação participante segundo Yin (2005): o tempo é um grande limitador; ela pode ser seletiva; o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada em virtude da observação; o pesquisador pode ser visto como intruso; podem ser observadas informações privadas que não podem ser relatadas e existe ainda, a possibilidade de ser limitada por pontos de vistas tendenciosos que venham a ser produzidos. Na tentativa de minimizar estas limitações o pesquisador: iniciou a observação participante tão logo definiu o tema, problema, objetivos e a empresa focal a ser

estudada e garantiu que esta ocorresse semanalmente; no primeiro momento o pesquisador foi apresentado aos colaboradores das empresas, bem como seu trabalho e o objetivo de sua presença dentro da empresa; o pesquisador procurou manter-se neutro e isento de ideias pré-concebidas.

Para Creswell (2007) as entrevistas oferecem limitações como: fornecer informações filtradas através das visões do entrevistado e a presença do pesquisador pode viesar a resposta. Corroborando, Yin (2005) afirma que respostas tendenciosas são limitadores para a entrevista, também a falta de receptividade ou tempo de alguns entrevistados. Na tentativa de minimizar estas limitações, o pesquisador: apresentou-se as empresas participantes em atividades promovidas pela empresa focal como treinamentos, reuniões e eventos informais o que garantiu maior receptividade e agendou as datas das entrevistas com antecedência, certificando-se anteriormente da disponibilidade de tempo dos entrevistados. Outro ponto foi a triangulação dos dados, que permitiu minimizar a limitação referente as informações filtradas através da visão do entrevistado ou respostas tendenciosas.

No que se refere a documentação seguindo a teoria de Creswell (2007) as limitações são: a negação de algum acesso; a seletividade pode ser tendenciosa; os documentos podem estar incompletos e não ser autênticos ou precisos. O pesquisador não encontrou grandes limitações neste quesito, visto que os contratos analisados são rigorosamente desenvolvidos e avaliados por uma empresa de advocacia especializada, portanto são completos e precisos. Também não houve negação de acesso a demais documentos (atas de reuniões, e-mails pertinentes ao caso e documentação referentes a gestão dos relacionamentos).

4 ANÁLISE DE DADOS

O conjunto interorganizacional analisado é formado pela empresa focal GR Parceria com seus clientes, fornecedores, prestadores de serviço e parceiros. A empresa GR Parceria é de pequeno porte (enquadrada segundo lei complementar 123/2006), sediada na cidade de Curitiba/PR, com 5 anos de atuação no mercado brasileiro e que tem como atividade principal o monitoramento e rastreamento de veículos de transporte – Gestão de Risco. Como atividades complementares realiza o mapeamento operacional, estabelece as rotas a serem percorridas, estabelece os períodos de transporte em cada rota, estabelece os tempos e locais de paradas, define o ciclo logístico de controle e desenvolve o plano de ação para casos de roubos ou suspeita de roubos. Nos primeiros contatos, no ano de 2007, a empresa focal contava com um quadro de 30 colaboradores e 39 clientes e 523 veículos de transporte rastreados; 1 ano depois 50 colaboradores, 51 clientes e 795 veículos de transporte rastreados e atualmente em 2009 é composta por 72 colaboradores, 79 clientes e 1.490 veículos de transporte rastreados.

Neste contexto, os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas, observação participante e análise documental conforme apresentado no capítulo destinado a metodologia. Esses dados deram origem à análise a seguir, sempre baseada no referencial teórico proposto e direcionada pelos objetivos e questões de pesquisa. Está dividida nas 3 categorias analíticas e suas subdivisões expostas anteriormente e sempre apresenta individualmente os grupos e a empresa focal pertencentes a este conjunto organizacional.

4.1 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

O conjunto de relacionamentos ou relações interorganizacionais identificadas foram, entre a empresa focal e os seguintes grupos: seus clientes, são transportadoras e embarcadores de pequeno, médio e grande porte que realizam

operações de logística e transporte para empresas nacionais e multinacionais do ramo automotivo, eletro-eletrônico, alimentos, farmacêutica, higiene e limpeza, cargas explosivas e químicas. Seus principais fornecedores são empresas de telecomunicações e equipamentos de informática. Seus principais prestadores de serviços são empresas de tecnologia de segurança de internet, empresa de manutenção de hardware, empresa de contabilidade e recursos humanos e seus parceiros são empresas de tecnologia detentoras de software para monitoramento da tecnologia instalada nos veículos de transporte, corretores de seguros e seguradoras. Esses grupos se enquadram no conceito apresentado no referencial teórico segundo Whetten(1981) que refere-se à totalidade de relacionamentos estabelecidos por uma organização, onde o conjunto organizacional se forma ao redor de uma organização focal. Ainda caracteriza-se conforme Oliver (1990) complementado por Cook e Whitmeyer (1992) onde as relações interorganizacionais são compreendidas como transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros que ocorrem entre duas ou mais organizações completada como sendo configurações de relações entre atores sociais, ou seja, um conjunto de organizações ligadas por diferentes relacionamentos.

A figura a seguir representa o conjunto interorganizacional ou empresa focal GR Parceria:

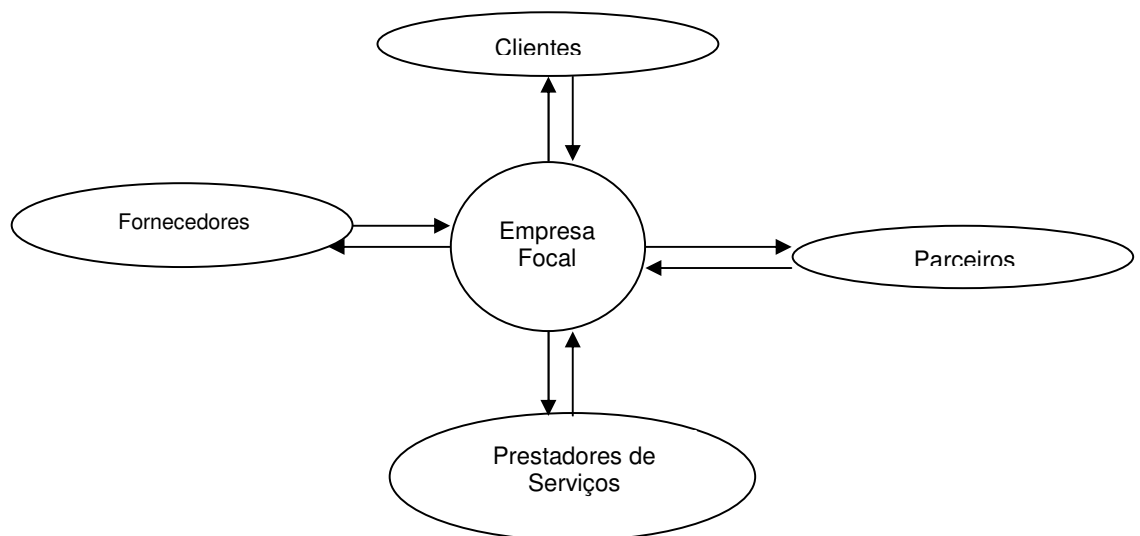


Figura 2 – Conjunto Interorganizacional

Fonte: Elaborada pela autora baseada em Richard Hall, 2004.

Como padrão dos relacionamentos interorganizacionais estabelecidos entre a empresa focal e os grupos identificados, foram compreendidos: as fases do processo de desenvolvimento, as fases de interação e as formas e bases de interação destes relacionamentos. Esse padrão foi identificado e está exposto á seguir.

4.1.1 Fases do Processo de Desenvolvimento dos Relacionamentos Interorganizacionais

No que diz respeito à fase de negociação no desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais da empresa focal com clientes, fornecedores, prestadores de serviços e parceiros o que se observou foi que inicialmente são identificadas as expectativas conjuntas, os possíveis investimentos, e os termos e condições do relacionamento. Visto que esta fase não fica definida num primeiro encontro, no decorrer deste processo as ações de cooperação são expostas e as partes começam a perceber aonde podem cooperar e quais grupos estão dispostos a estabelecer um relacionamento cooperativo. Foi observado que nesta fase existe grande troca de informação para que os pares envolvidos na relação possam se munir do maior número possível de dados para decidirem sobre iniciar ou não este relacionamento.

A negociação é uma fase de grande importância para o conjunto organizacional, que investe muito tempo e trabalho nesta etapa, argumentando, trocando informações, desenvolvendo e estabelecendo novos processos de trabalho o que possibilita a formação de relacionamentos sólidos e de grande entrosamento. Concordando com Boehs e Segatto Mendes (2007) que apontaram para fase de negociação: como o momento onde as partes selecionam, argumentam e persuadem sobre os termos do relacionamento, através de contatos contínuos proporcionando o acesso a variáveis como confiança e cooperação.

O trecho da entrevista transcrito na sequência confirma a observação realizada e a análise gerada:

Gestor 1 (Empresa Focal): “São inúmeros os contatos antes de assinarmos qualquer contrato, seja este com um cliente, fornecedor, prestador de serviços ou parceiro. Este momento é muito importante para nós e para eles, é o momento em que captamos suas necessidades e expomos as nossas expectativas e qualidades. Esclarecemos todos os pontos que possam gerar qualquer dúvida para ambos os lados, definimos aonde poderemos cooperar e aonde teremos que nos adaptar.” (sic)

Na negociação os clientes são o grupo com que a empresa focal emprega seus maiores esforços, na tentativa de esclarecer todos os pontos que possam contribuir para realização de suas atividades.

Nesta fase, a empresa focal recebe informações como: qual a seguradora que o cliente utiliza, para que seja verificado se a empresa focal é ou não homologada; qual o tamanho da frota; quais estados o cliente percorre, o que possibilita a análise do risco em função de estatísticas de roubo; saber o que é transportado pelo cliente, o que viabiliza a distribuição interna dos veículos rastreados por estação de trabalho, visto que mercadorias como: medicamentos, aço, pneus e eletrônicos são muito visadas para roubo; qual a tecnologia embarcada nos veículos, outro ponto que determina a distribuição interna do trabalho, pois, se for uma tecnologia já utilizada é compatível que fique em uma mesma estação de trabalho, do contrário será verificada a possibilidade de abertura de uma nova estação. Neste momento muitas informações adquiridas pela empresa focal através de seus clientes, auxiliam no desenvolvimento de novos processos de trabalho.

Cabe também esclarecer que, nesse momento existe uma questão específica e importante que ocorre somente com as seguradoras, a chamada atividade de homologação. Ou seja, uma seguradora identifica que a empresa de monitoramento em questão tem determinado padrão de serviço, condições técnicas e estruturais para monitorar os veículos ou cargas asseguradas, então certifica e autoriza oficialmente a prestação de serviços pela empresa de monitoramento (empresa focal) para os seus clientes.

Durante as entrevistas foram identificadas estas características que estão transcritas a seguir:

Gestor 1 (Empresa Focal): “Sempre que iniciamos o contato com um cliente, procuramos saber se este cliente já trabalhou com algum concorrente nosso, quais as dificuldades que eles encontraram, por que ele está buscando um novo parceiro, com isso conseguimos compreender aonde suas expectativas não foram atendidas e vamos verificar todas as possibilidades para atendê-lo da melhor maneira possível.”

Gestor 1 (Empresa Focal): “Temos um cliente que negociamos durante 1 ano para montarmos uma operação de excelência.”(sic)

Gestor 2 (Empresa Focal): “Minha negociação se dá no âmbito técnico. Com os clientes a negociação inicial é bem delicada, precisamos primeiramente compreender toda sua operação, analisar o que podemos atender o que podemos melhorar e aonde em conjunto poderemos nos desenvolver, pois assim como eles são nossos clientes e queremos conquistá-los e mantê-los eles tem grandes clientes que precisam conquistar e manter. É a lei da sobrevivência neste mercado tão competitivo, precisamos cooperar.” (sic)

Os clientes percebem a fase de negociação como de grande importância: a negociação de expectativas conjuntas, a dissolução de incertezas e o estabelecimento de direitos e deveres entre as partes são os pontos que estimulam a formação da confiança e atitudes de cooperação, reafirmando o que foi apresentado nesse referencial segundo Boehs e Segatto Mendes (2007). Durante as entrevistas realizadas, as características enunciadas pelos teóricos ficaram evidenciadas conforme trechos transcritos abaixo:

Cliente 1: “Nossa empresa já conhecia o pessoal da GR, sabíamos da qualidade de seu serviço, mesmo sendo uma transportadora pequena, nossa negociação inicial foi ótima, conversamos sobre o que esperávamos, sobre nossas condições de trabalho, em contrapartida eles nos apresentaram suas condições de trabalho, chegamos a um denominador comum, confiamos nessa relação.” (sic)

Cliente 2: “Tivemos uma experiência anterior negativa, portanto nossa negociação inicial com a GR foi muito importante, colocamos todos os nossos problemas anteriores, eles nos apresentaram soluções e em conjunto analisamos e definimos nossa operação, essa atitude diminuiu nossa insegurança, hoje a ajuda mútua acontece em diversos momentos.” (sic)

Cliente 3: “Nossa empresa possui uma frota muito grande, são mais de 150 veículos rastreados, para que fosse viável terceirizar este serviço, seriam necessários grandes benefícios e nós encontramos estes benefícios

neste fornecedor, foi uma negociação detalhada, bom negócio para nós e para eles”. (*sic*)

A negociação com os fornecedores, prestadores de serviços e parceiros também é minuciosa. Porém com os dois últimos grupos foram identificadas características referentes à negociação das expectativas conjuntas e possíveis investimentos, evidenciando que a comunicação contínua pode vir a propiciar atitudes de cooperação e confiança entre estes grupos e a empresa focal.

Nas entrevistas realizadas ficaram identificadas as características apontadas, conforme trechos transcritos abaixo:

Gestor 1(Empresa Focal): “A negociação é contínua, mesmo após termos conquistado o cliente ou definido um prestador de serviços, estamos constantemente revendo o que esperamos deles e o que eles esperam de nós.” (*sic*)

Gestor 2: (Empresa Focal) “Estamos sempre passando para nossos prestadores de serviços onde estão nossos problemas. Em vários momentos realizamos investimentos e em outros foram eles, sempre com o objetivo de manter a parceria e melhorar nosso trabalho.” (*sic*)

Fornecedor 1: “Estamos sempre procurando atender a GR, apresentando produtos de alta qualidade.”(*sic*)

Fornecedor 2: “A GR esta sempre disposta a investir para melhorar a qualidade de seus serviços, cabe a nós atender essa necessidade.” (*sic*)

Prestador de serviços 1: “Temos uma negociação aberta e frequente sabemos de suas necessidades e investimos para atendê-los.” (*sic*)

Prestador de serviços 2: “Em uma negociação clara, aonde informações são abertas conseguimos nos desenvolver e melhor atender.”(*sic*)

Parceiro 1: “Como gestor aprendi que o principal são os relacionamentos, com eles nos mantemos no mercado.”(*sic*)

Parceiro 2: “Nossa relação é informal, sem um contrato assinado, mas não menos sólida, estamos continuamente trocando informações sobre o mercado, sobre os problemas enfrentados, sobre novas possibilidades e processos de trabalho.”(*sic*)

Na análise documental foi verificado que as negociações são documentadas pela empresa focal e em alguns casos tornam-se um procedimento regular, como forma de garantir o cumprimento do que foi estabelecido.

No que diz respeito à fase do comprometimento referida por Boehs e Segatto Mendes (2007) e complementada por Morgan Hunt (1994), foi observado que inicialmente ela se dá por meio de um contrato formal, contratos informais ocorrem ao longo do relacionamento à medida que se realizam ações cooperativas e a confiança já está estabelecida. Durante as entrevistas e na análise documental foi identificado que com os clientes o contrato formal foi desenvolvido por um grupo de advogados especializados, contratados pela empresa focal para esta finalidade, porém cada cláusula é discutida e poderá ser adaptada ou modificada se for um ato consensual. Os fornecedores e prestadores de serviços possuem um contrato padrão, que pode sofrer alterações após toda fase de negociação esgotada e oficializada, ocorrendo o comprometimento entre as empresas envolvidas. Os parceiros não possuem contrato formal, porém informalmente, acordos do tipo indicação de negócios são uma constante. Com exceção das seguradoras, no caso específico da homologação, atividade explicada anteriormente, onde existe um contrato formal resultante desta atividade que vincula oficialmente a empresa focal com este parceiro.

No que se refere aos contratos, pode-se justificar as diferentes formulações ou mesmo ausência de contratos da empresa focal com os grupos, por Clark *et.al*, (1977) pois sustentam sobre a interação entre organizações em múltiplas bases e graus variados de formalização. Além disso, (Oliver, 1990) observa que durante a formação de um relacionamento interorganizacional uma série de contingências pode estimular a criação de diferentes tipos de formações contratuais ou formalizações. Ainda (Linton, 1997, p. 266), esclarece que a parceria é uma das formas mais simples de cooperação, diferencia-se pelo elevado grau de informalidade. “A parceria raramente é um acordo contratual formal”.

Outros pontos contemplam a fase de comprometimento como: a clareza e abertura de informações entre as partes que foram identificadas e compreendidas como fundamental para a realização de ações cooperativas por este conjunto organizacional e a existência de esforço mútuo para manter e melhorar o

relacionamento entre a empresa focal com todos os grupos pertencentes ao conjunto organizacional.

Nas entrevistas realizadas com os diversos grupos foram confirmados os dados da análise apresentada conforme trechos transcritos na continuidade:

Gestor 1 (Empresa Focal): “Com nossos clientes possuímos contratos cuidadosamente elaborados, já com nossos prestadores de serviços e fornecedores, geralmente as empresas nos apresentam um contrato pronto, que sempre é discutido e reformulado quando necessário. Não possuímos com nossos parceiros um contrato formal, porém esta relação é levada muito a sério, temos com eles um vínculo muito próximo, pois é a partir deles que muitas vezes começamos um novo trabalho.” (*sic*)

Fornecedor 1: “Possuímos um contrato por adesão que pode ser alterado após uma boa negociação.” (*sic*)

Fornecedor 2: “Quanto mais informações possuímos de um cliente, mais podemos nos envolver com ele.” (*sic*)

Prestador de serviços 1: “Informalmente obtemos muitas informações que melhoram nossa qualidade de serviço.”(*sic*)

Parceiro 1: “Não possui um contrato formal com a GR, mas somos muito próximos, estou sempre aqui passando informações sobre meus clientes e recebendo informações isso faz minha empresa crescer e a deles também.”(*sic*)

Na fase de execução do desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais foi observada certa tranquilidade, visto que nas etapas anteriores se empregou tempo, esforço, argumentação, esclarecimentos e formalização, enfim tudo é realizado objetivando a redução de incertezas, a formação do relacionamento e o estabelecimento da cooperação, comprometimento e confiança. Compreendendo conforme descrito por Boehs e Segatto Mendes (2007) a efetivação da formação do relacionamento ou da parceria.

Com os clientes o marco da efetivação é a montagem da operação que contempla entre outras as seguintes etapas:

- a) Desenvolvimento pela empresa focal de um documento chamado Relação de frota, aonde o cliente deverá informar dados do veículo, marca e ano para cadastro;
- b) Clientes deverão informar relação de motoristas com seus celulares;

- c) Clientes desenvolvem listagem com nomes e telefones, por prioridade, para serem avisadas em caso de sinistro, pane ou roubo;
- d) Clientes transmitem relação de macros existentes, ou seja, mensagens pré-formatadas com respectivos códigos como: início de viagem, paradas, final de viagem – ciclo logístico. Com o objetivo de auxiliar a empresa focal a analisar e melhorar estas macros que podem vir a reduzir o custo de comunicação do cliente no caso de equipamentos satelitais;
- e) A empresa focal analisa as regras de segurança da apólice de seguros, para desenvolver seu monitoramento baseado nestas regras. Por exemplo, uma seguradora determina que num raio de 100 km da cidade de São Paulo a empresa prestadora do serviço de monitoramento, neste caso a empresa focal, verifique o posicionamento de um veículo rastreado a cada 10 minutos, para o caso de equipamentos satelitais, sendo o normal 60 minutos. A empresa focal se adéqua como forma de prevenção, pois uma seguradora pode recusar o pagamento do seguro de uma carga roubada pelo descumprimento de uma regra de segurança.

As atividades realizadas e informações prestadas nesta fase acarretam a redução de incertezas e o estabelecimento da cooperação.

4.1.2 Fases de Interação dos Relacionamentos Interorganizacionais

As fases de interação descritas por Dwyer *et al* (1987) foram analisadas individualmente e são expostas à seguir: na fase de conscientização, onde existe o reconhecimento de que a outra parte é um parceiro em potencial, foi observada uma grande preocupação por parte da empresa focal em obter a maior quantidade possível de informações de seus fornecedores e prestadores de serviços. São coletadas e analisadas informações obtidas no mercado e com as próprias empresas para somente então introduzi-los em seu grupo de relacionamentos. Nesse contato a empresa focal tem por objetivo buscar o melhor fornecedor e o melhor prestador de serviços para garantir a qualidade de seus serviços. O grupo de fornecedores por

sua vez preocupa-se em disponibilizar as informações solicitadas pela empresa focal, enquanto os prestadores além de disponibilizar informações procuram coletar dados para certificarem-se da sua capacidade de atender e adaptarem-se as necessidades da empresa focal.

Durante as entrevistas realizadas foi identificado o mesmo movimento observado, nas transcrições ficam confirmadas a análise apresentada.

Gestor 1 (Empresa Focal): “Num primeiro momento precisamos entender se este é o melhor fornecedor ou prestador de serviços para nossas necessidades então buscamos informações em todos os cantos, também temos a necessidade de saber sobre a capacidade de negociação, adaptação e colaboração deste parceiro.” *(sic)*

Gestor 2 (Empresa Focal): “Precisamos tomar conhecimento das tecnologias disponíveis no mercado para verificarmos se estas atendem as nossas necessidades.” *(sic)*

Fornecedor 2: “Disponibilizamos todas as informações solicitadas.” *(sic)*

Prestador de serviços 1: “Aproveitamos nossos contatos para obter informação, pois precisamos nos adaptar para melhor atender nosso cliente”. *(sic)*

Com os parceiros esta fase acontece de maneira diferente, pois atitudes e atividades cooperativas são observadas desde o princípio. A relação de parceria só se forma e se mantém se a cooperação e a confiança são constantemente renovadas. Conforme foi verificado na entrevista realizada e transcrita abaixo:

Gestor 1 (Empresa Focal): “Como o próprio nome diz parceria, nos envolvemos e colaboramos desde o início.” *(sic)*

Parceiro 1: “Desde o início um é facilitador do outro, nos comprometemos e sempre procuramos soluções.” *(sic)*

Com os clientes foi observado, na maioria dos casos, que esta fase não acontece tão precocemente, ela ocorre à medida do avanço das negociações e o contato torna-se contínuo.

Na fase de exploração, a análise dos dados foi interpretada igualmente à fase de negociação para fases do desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais, pois Dwyer *et al.*(1987) e Boehs e Segatto Mendes (2007) apresentam pontos similares para estas fases: como sendo o momento que engloba o processo de comunicação, barganha e desenvolvimento de normas e expectativas.

Na fase de expansão, foi verificado o aumento contínuo dos benefícios obtidos pelas empresas participantes da relação e identificado o crescimento da motivação para manter esse relacionamento corroborando com o entendimento de Dwyer *et al.* (1987) apresentado no referencial teórico. Foi observado também, que a empresa focal realiza continuamente com seus clientes atividades que geram benefícios mútuos, como por exemplo: o treinamento de caminhoneiros para utilização da tecnologia, que é uma atividade realizada pela empresa focal, sem troca monetária, que não está em contrato e que não faz parte da atividade de monitoramento. Essa iniciativa gera benefícios mútuos, pois uma vez que o caminhoneiro (usuário da tecnologia de monitoramento) utiliza corretamente o equipamento para monitoramento instalado em seu veículo, a empresa focal tem suas atividades realizadas com maior qualidade. O cliente além de receber um serviço de melhor qualidade tem seu custo de comunicação reduzido, visto que cada vez que a tecnologia é utilizada erradamente ou uma informação é transmitida via *softwear* desnecessariamente um custo é gerado. Atividades dessa natureza são proporcionadas pela empresa focal para seus clientes, o que gera aumento de motivação e integração entre as empresas participantes da relação. Nas entrevistas transcritas na a baixo foram identificados esses fatores:

Gestor 2 (Empresa Focal): “Existe o treinamento de caminhoneiros que é uma atividade que além de proporcionar melhoria na qualidade dos serviços prestados, é um momento aonde conhecemos pessoalmente quem está do outro lado da linha, não é mais o caminhão x, mas o João, o Pedro, isso muda tudo, é outro relacionamento.” (*sic*)

Cliente 1: “A GR presta serviços como o treinamento de caminhoneiros, que não faz parte do serviço de monitoramento em si, mas proporciona ao caminhoneiro uma sensação de ser valorizado.” (*sic*)

Cliente 3: “A redução do nosso custo de comunicação chegou a 70% com o treinamento de nossa equipe de caminhoneiros.”(sic)

Com os fornecedores e prestadores de serviços foi observado que o maior benefício está na troca de informações constante, pois quando algo não está atendendo as necessidades da empresa focal, os prestadores de serviços são imediatamente comunicados e o fato deste prestador envolvido corrigir o erro ou dar uma nova opção rapidamente cria entre a empresa focal e o grupo envolvido a motivação para manter esse relacionamento. Nos trechos transcritos das entrevistas se observa tal conduta.

Gestor 1(Empresa Focal): “A troca de informações com nossos fornecedores e prestadores de serviços é constante, trabalhamos de forma muito parecida com estes dois grupos, temos reuniões mensais ou sempre que necessário, trocamos informações para melhorarmos, assim eles melhoram seus produtos e serviços e nós melhoramos nosso serviço”.(sic)

Prestador de Serviços 1: “Estamos sempre buscando o que há de melhor no mercado para oferecermos a GR, eles são clientes dispostos a investir para melhorar sua qualidade de serviço.” (sic)

Na fase de dissolução, apresentada nesse referencial, onde segundo Dwyer *et al.*(1987), existe a possibilidade de descontinuidade do relacionamento por não existir mais o interesse em mantê-lo. Foi observado que são diferentes variáveis que determinam a descontinuidade de um acordo. Esta ruptura poderá ser solicitada pela empresa focal com qualquer um dos grupos bem como solicitada por uma empresa pertencente ao conjunto para empresa focal. Este é um ponto que está previsto nos contratos e inclui multas contratuais para o caso da não observância dos prazos que são previamente discutidos, esclarecidos e muitas vezes adaptados ao longo das negociações. Para os grupos aonde não existem contratos, a descontinuidade pode acontecer de forma menos formal.

Com os clientes, a empresa focal está continuamente buscando informações sobre a satisfação dos serviços prestados, atendimento, preços e implementando melhorias contínuas. Portanto, quando o cliente solicita um cancelamento de

contrato, ou seja, uma ruptura, o motivo desta solicitação é cuidadosamente analisado, e assim propostas no sentido de continuar com esta relação são feitas e consideradas pelas partes. Nos casos em que o problema é financeiro em virtude da crise mundial ou da sazonalidade, algumas atitudes como parcelamento de dívida, modificações na forma de trabalho e redução temporária de preços para casos extremos (como na fase das enchentes em Santa Catarina onde diversos clientes foram atingidos) reverteram a situação. Naqueles com problemas técnicos ou insatisfação na qualidade de serviços, a pronta resposta, correção do erro e a implantação de novos procedimentos reverteram a situação. Nos casos em que as situações não foram revertidas e a ruptura foi inevitável, a empresa focal tem como procedimento implantado contatar periodicamente o antigo cliente para apresentar alguma novidade implementada e verificar o interesse no retorno. Em alguns casos obtiveram sucesso. Durante os cinco (5) anos de atuação no mercado a empresa focal teve onze (11) clientes que cancelaram seus contratos e desses, três (3) retornaram em menos de doze (12) meses.

Não houve alteração no grupo de fornecedores, desde o início das atividades da empresa focal, contudo em contrato fica estabelecida a possibilidade de dissolução da relação no momento em que uma das partes não estiver mais satisfeita ou interessada em mantê-la.

No grupo dos prestadores de serviços, houve dissolução do contrato com a empresa que fazia a segurança de sistema (*firewall*), visto que outra empresa apresentou sistemas que atendem melhor as necessidades da empresa focal com melhores custos. Cabe ressaltar, que antes dessa dissolução a empresa prestadora de serviço foi consultada e afirmou não possuir condições técnicas para atender a necessidade da empresa.

No grupo dos parceiros, houve o aumento de parcerias, não havendo dissolução em nenhuma relação já existente. Porém a ruptura é possível a qualquer momento por ambas as partes. O aumento no número de parceiros se deu em virtude da disseminação do nome dessa empresa no mercado em que atua por sua qualidade de trabalho e excelente relacionamento com os parceiros.

Os trechos de entrevistas transcritos na continuidade sustentam a análise apresentada.

Gestor 1 (Empresa Focal): “O cancelamento de qualquer de nossos contratos é possível e obedece a prazos e valores para este cancelamento, no caso dos parceiros a relação é baseada em atitudes de cooperação, beneficiando as duas empresas, portanto o cancelamento seria informal, digo seria, pois só aumentamos nossos parceiros deste o início.” (*sic*)

Gestor 2 (Empresa Focal): “Antes de perder um cliente ou trocar um fornecedor prestador de serviço tentamos verificar se existe uma nova possibilidade, uma melhor forma de fazer, somos fiéis aos nossos fornecedores e prestadores de serviços e nossos clientes quando perdemos vamos sempre tentar recuperá-los.” (*sic*)

Cliente 1: “Romper um contrato é previsto e segue regras também previstas.” (*sic*)

Cliente 2: “Há algum tempo atrás cancelamos nosso contrato com a GR por questão de preço, na época eles nos mostraram os benefícios da nossa relação, experimentamos outra gerenciadora e voltamos correndo, percebemos que nossos benefícios vão além do contrato e do preço.” (*sic*)

Parceiro 2: “Sabemos que a qualquer momento podemos declinar esta parceria, mas nossa relação é muito boa pretendemos sempre melhorá-la.” (*sic*)

4.1.3 Formas e Bases de Interação nos Relacionamentos Interorganizacionais

Conforme apresentado no referencial teórico, segundo Hall (2004) são três (3) as formas básicas de relacionamento: duplo ou em par, conjunto interorganizacional e rede interorganizacional. A empresa focal se relaciona com grupos de clientes, fornecedores, prestadores de serviços e parceiros formando um conjunto interorganizacional que segundo Whetten (1981) citado nesse referencial teórico refere-se à totalidade de relacionamentos estabelecidos por uma organização que se formam ao redor de uma organização focal.

As bases de interação nos relacionamentos segundo Clark *et. al.*,(1977) são base de troca, base mandatária e base de acordo formal. Segundo análise documental, observação participante e entrevistas semi-estruturadas a empresa focal se relaciona com seus clientes em base de acordo formal, pois acontece a assinatura de um contrato formalizando os direitos e deveres, em base mandatária,

pois envolve nesta relação informações específicas e obrigações financeiras e em base de troca, pois serviços como controle de custo de comunicação e teste de equipamento são realizados. Essas ações não fazem parte da atividade de monitoramento e não são previstas em contrato, porém são atividades que geram benefícios para ambas as partes. Com seus fornecedores e prestadores de serviços as bases para interação são, assim como com os clientes base de acordo formal e base mandatária, porém com os prestadores de serviços observamos que a base de troca também está presente. Com seus parceiros a empresa focal se relaciona em base de troca, pois envolvem serviços, clientes e podem ou não envolver valores econômicos e esta relação gera indicação de novos clientes, melhoria de serviços prestados, teste em novas tecnologias, troca de informações para desenvolvimento de novos *softwares* e manutenção de clientes já conquistados que segundo Clark *et. al*, (1977) e Levine e White (*apud* Hall, 2004) caracterizam a base de troca.

Durante as entrevistas realizadas foram identificados pontos dessa descrição e estão aqui expostos:

Gestor 1 (Empresa Focal): “Possuímos com todos os nossos clientes, fornecedores e prestadores de serviços contratos formais, vinculados a uma obrigação financeira e assinados por ambas as partes, já com os parceiros nossa relação se baseia em confiança e como consequência nos envolvemos e cooperamos, as duas empresas tem muitos benefícios.”(*sic*)

4.2 RELAÇÕES COOPERATIVAS

No conjunto interorganizacional estudado foram identificadas relações cooperativas, baseando-se nas ideias apresentadas nesse referencial teórico, citando Anderson e Narus (1990) completada pelas características citadas por Bastos (2006). Definindo relações de cooperação como ações coordenadas, similares e complementares, empreendidas pelas empresas participantes da relação para atingir metas comuns e resultados mútuos ao longo do tempo sendo caracterizadas por variáveis como: comprometimento, confiança e cooperação.

As relações cooperativas foram percebidas e identificadas entre a empresa focal e alguns dos grupos com os quais eles se relacionam durante a observação participante e as entrevistas semi-estruturadas realizadas.

A empresa focal realiza com seus clientes atividades que não estão previstas em contrato e também não fazem parte da prestação de serviços de monitoramento de veículos, as ações são propostas ao longo do tempo à medida que a relação solidifica-se, as partes envolvem-se e a confiança se estabelece. Atividades como:

- a) Treinamento de caminhoneiros: apresentado anteriormente na fase de expansão, que proporciona ao usuário a correta utilização do equipamento, como resultado desta ação o cliente reduz o seu custo de comunicação e a empresa focal passa a receber a informação completa sobre toda a rota do caminhoneiro, realizando com isto um serviço de monitoramento de melhor qualidade.
- b) Controle do custo de comunicação: essa ação é realizada pela empresa focal com o objetivo de repassar informações ao cliente sobre a eficácia do treinamento de seus caminhoneiros e da correta utilização dos sistemas instalados, bem como o benefício alcançado com a diminuição de um custo operacional. Para a empresa focal, este controle é um grande diferencial de mercado, pois as empresas concorrentes no mercado curitibano não realizam esta atividade (visto que esta atividade não faz parte do monitoramento de veículos). Outro benefício é o controle da qualidade dos equipamentos, pois se um equipamento gera custos altos pode ser indício de um problema técnico. A detecção precoce do problema auxilia a empresa focal, pois um erro no sistema instalado pode gerar um erro de operação, que varia de leve até grave (como um bloqueio de veículo indevidamente). A empresa parceira que detém a tecnologia também se beneficia, pois a troca ou conserto do equipamento instalado com antecedência evitam problemas para a empresa focal, para o cliente e para própria empresa detentora do sistema.
- c) Indicação para homologação em seguradora (atividade descrita anteriormente na fase de execução) é uma ação que pode ser realizada por clientes, que estão muito satisfeitos, comprometidos e confiam nos

serviços prestados pela empresa focal, porém possuem seus veículos segurados com uma companhia de seguros onde a empresa focal ainda não possui homologação. Esta indicação e solicitação “força” a seguradora a homologar a empresa focal, pois a seguradora deseja manter e atender seus clientes. Com esta ação a empresa focal passa a ser homologada em mais uma seguradora, abrindo assim novas oportunidades no mercado, onde novos clientes que utilizam a seguradora que realizou a homologação passam a procurá-los. O cliente se beneficia, pois pode continuar a segurar seus veículos com a companhia de seguros que mais lhe convém e continuar utilizando os serviços da empresa focal.

- d) Diferencial: a empresa focal define com seus clientes parâmetros que passam a ser considerados por ambos como não conformidades, por exemplo: o motorista não pode ir para sua casa com o veículo; a rota de Curitiba para São Paulo não pode ter mais que uma parada; os tempos de paradas não podem durar mais do que 1 hora; em cargas com atraso de mais de 2 horas o cliente é avisado. Para estes casos a empresa focal desenvolveu um banco de dados que o cliente tem acesso via internet mediante login e senha e pode ter acesso a todas as informações por data. O cliente passa a ter em suas mãos uma ferramenta gerencial que é utilizada para tomadas de decisões, em contra partida a empresa focal garante ao operador de uma estação de trabalho o foco e a atenção ao trabalho, pois ele precisa estar constantemente verificando se uma viagem está dentro dos procedimentos, ou seja, sem não conformidades. Portanto, este procedimento origina baixa sinistralidade, o que gera confiança. Cabe esclarecer, que esta não é uma atividade da prestação de serviços de monitoramento e sim um diferencial.

Depois de observadas, identificadas e esclarecidas durante as entrevistas realizadas estas ações, o grupo de clientes foi identificado como sendo um grupo que se relaciona cooperativamente com a empresa focal. A relação estabelecida se caracteriza pelo comprometimento entre as partes que segundo Morgan e Hunt (1994), é a crença entre as partes de que o relacionamento com o outro é tão

importante, que vale o esforço para mantê-lo. Evidenciado ainda, nas ações como a indicação para homologação em seguradora. A confiança citada neste referencial teórico por autores como Mohr e Spekman (1994) e Jap e Anderson (2003) entre outros, foi outra característica identificada na mesma ação referida anteriormente, a indicação para homologação em seguradora. As duas características, comprometimento e confiança, em conjunto geram benefícios para as empresas participantes conforme Hibbard *et.al*,(2001). A cooperação é outra característica marcante observada nas atividades de treinamento de caminhoneiros e controle de custo de comunicação, sendo que a última gera benefícios inclusive a um parceiro da empresa focal.

Nos trechos das entrevistas transcritos na sequência foram verificados os principais pontos dessa análise.

Gestor 1 (Empresa Focal): “Realizamos com nossos clientes diversas atividades que vão muito além da nossa atividade de monitoramento de veículos, estas atividades proporcionam para nós e para eles um grande envolvimento, melhoria na nossa qualidade de serviços, prevenção de erros e retrabalho, além de conquistarmos sua fidelidade, o treinamento de caminhoneiros e o controle do custo de comunicação é um exemplo disso.”(sic)

Gestor 2 (Empresa Focal): “Com o treinamento de caminhoneiros passamos a conhecer os nossos contatos pessoalmente, com certeza o envolvimento é outro.” (sic)

Cliente1: “A seguradora que quiser me ter como cliente, tem que homologar a GR, somos clientes fiéis.” (sic)

Cliente 2: “Com o controle do custo de comunicação diminuimos nosso custo operacional e passamos a investir essa diferença em tecnologia, não encontramos esse tipo de trabalho no mercado.” (sic)

Cliente 3: “O treinamento de caminhoneiros proporciona segurança e economia em nossas operações, além de motivação para nossos funcionários.”(sic)

Com os fornecedores não foram identificadas relações de cooperação, o fornecimento é previsto em contrato, mediante valor monetário. Existe troca de informações entre as empresas e a busca dos fornecedores no sentido de oferecer

sempre produtos atuais que venham a atender a empresa focal da melhor maneira possível, porém as ações não foram identificadas como cooperação e, sim, compreendidas como ações que fazem parte de uma boa qualidade de atendimento ao cliente.

Com os prestadores de serviços foram identificadas relações de cooperação, atividades que proporcionam as empresas envolvidas na relação a possibilidade de atingir melhorias no processo de trabalho, otimização do tempo nas operações, melhoria na qualidade dos sistemas e conseqüentemente as variáveis como: comprometimento, confiança e cooperação que, segundo Bastos (2006) citado nesse referencial teórico, caracterizam as relações de cooperação que se fazem presentes. As atividades que trazem os benefícios acima descritos são:

- a) Aperfeiçoamento de sistemas: baseado em informações coletadas, pela empresa focal junto aos clientes e usuários dos sistemas e repassadas ao prestador de serviços, passa a existir a possibilidade de aperfeiçoamento ou desenvolvimento de sistemas. Cabe esclarecer que esses não se referem a tecnologia para monitoramento e sim sistemas de segurança de internet e transmissão de dados. As informações são referentes: ao tempo de respostas e acessos dos sistemas, novas tecnologias de segurança, resultados de testes realizados com outros sistemas dentro da empresa focal.
- b) Desenvolvimento de banco de dados: com a empresa de recursos humanos e contabilidade a troca de informações se refere ao tempo de processamentos de dados como: documentos de demissões, admissões, horários de entrada, saída, folgas, turnos de trabalho. O tempo empregado para realização dessas atividades foi mensurado, e após analisado, deu origem ao desenvolvimento em conjunto (empresa focal e prestador de serviços) de um banco de dados, ou seja, uma ferramenta que possibilita que toda e qualquer informação referente a recursos humanos seja transmitida eletronicamente entre as organizações, por exemplo, no momento em que o funcionário passa no ponto, sua entrada é registrada em um banco de dados que está ligado

diretamente a folha de pagamentos, sem que haja a interferência manual todo o processo é registrado na empresa focal e na prestadora.

Com estas ações a empresa focal conta com processos de trabalhos mais eficientes e seguros e os prestadores de serviços aperfeiçoam seus sistemas, otimizam o tempo de serviço, evitam erros e retrabalho gerando a melhoria da qualidade dos serviços prestados. A redução de custos operacionais tanto para a empresa focal quanto para os prestadores de serviços são outro benefício muito importante nestas ações cooperativa.

Foram observadas que as constantes trocas de informações de maneira formal e informal, a disposição em trabalhar juntos para melhor desenvolver atividades geram para ambas as empresas a confiança e o comprometimento necessários para manter o relacionamento cooperativo.

Durante as entrevistas realizadas foi identificada e caracterizada estas atividades conforme trechos transcritos abaixo:

Gestor 1(Empresa Focal): “Realizamos com nossos principais prestadores de serviços uma troca constante de informações, baseada em pesquisas que realizamos junto aos nossos operadores e análises realizadas por nosso pessoal estratégico, que geram dados que possibilitam aos principais prestadores de serviços o desenvolvimento e melhoria de sistemas. Esta atividade trás muitos benefícios.” (sic)

Prestador de Serviços 1: “Temos a GR como um cliente e grande parceiro, pois estamos constantemente nos aperfeiçoando em virtude das informações que recebemos e prestando o nosso serviço com maior qualidade. Trabalhando juntos desenvolvemos uma ferramenta de gestão e transmissão de dados que diminuiu nosso tempo de trabalho, nossos custos e evitamos o erro.” (sic)

Prestador de Serviços 2: “Somos beneficiados por nosso cliente e beneficiamos nosso cliente, esta troca de dados e ideias é rica, nos envolve com o cliente e nos dá segurança da melhora constante.” (sic)

Com os parceiros foram identificadas relações de cooperação, pois o envolvimento é grande, as trocas de ideias e informações de maneira formal e informal são constantes, existindo um alto nível de comprometimento, confiança e cooperação. Entre a empresa focal e esse grupo não existe o vínculo formal de um

contrato, porém formam-se vínculos pessoais, vínculos de confiança e credibilidade, influenciando positivamente as ações cooperativas e o relacionamento que se estabelece. Diversas atividades são realizadas pela empresa focal e também por seus parceiros com o objetivo de conhecer a forma de trabalho, o dia a dia do outro, e conseqüentemente envolverem-se na problemática diária do outro. São elas:

- a) Atividades informais: como visitas à empresa focal, com o objetivo de reunir grupos diferentes e muitas vezes complementares, que possam trocar experiências e vivências, permitindo a reflexão de problemas diários e possíveis soluções.
- b) Encontros que possibilitam aos parceiros conhecer a rotina e os procedimentos de trabalho do outro, o que gera confiança no serviço que este grupo presta.
- c) Indicação de negócios: os parceiros após verificarem a forma de trabalho, os procedimentos e tecnologias utilizadas, a problemática diária do seu parceiro poderá indicar ou receber indicação de um negócio ou novo cliente. Como por exemplo, uma corretora de seguros que indica o monitoramento da empresa focal ou a empresa focal que indica a utilização de determinada tecnologia de monitoramento. Em ambos os casos os parceiros conhecem a qualidade do serviço e equipamentos da outra empresa tendo confiança em indicá-lo. Quem indicou também ganha, pois sabe que como reflexo de uma tecnologia ou um procedimento utilizado corretamente, com alta qualidade de serviços existe a diminuição do erro, da incerteza e do risco na sua própria atividade.

Nos trechos transcritos a baixo, a partir das entrevistas realizadas foram identificados os principais pontos da análise anteriormente descrita:

Gestor 1 (Empresa Focal): “Nosso número de parceiros vem crescendo em virtude do nosso bom desempenho apresentado no mercado de monitoramento, realizamos diversas atividades com o objetivo de nos relacionarmos cada vez melhor com nossos parceiros, solidificamos esta parceria a cada encontro.” (*sic*)

Parceiro 1: “Quando indicamos um parceiro que trabalha com alta qualidade de equipamentos, tecnologia, prestação de serviços e excelentes procedimentos implantados como a GR e que permitiu que nós conhecêssemos tudo isso a fundo, temos a certeza que seus clientes terão baixo índice de sinistro e conseqüentemente a seguradora não perde, o cliente não perde, nós corretores não perdemos. É uma grande parceria.” (sic)

Parceiro 2: “São encontros, reuniões ou somente um bate papo com grupos muitas vezes mistos, tem corretores, tem seguradores, tem clientes, saímos dela sempre com informações preciosas, muitas vezes indicações de novos negócios e é nessa informalidade que fechamos grandes negócios.” (sic)

Após, observadas e entrevistadas algumas empresas inseridas no conjunto organizacional, foram identificados os grupos que se relacionam cooperativamente com a empresa focal e são: clientes, prestadores de serviços e parceiros. Outro ponto identificado foi que estes grupos apresentaram em seus relacionamentos cooperativos características como comprometimento, confiança e cooperação.

4.3 GESTÃO DE RELACIONAMENTOS

A gestão dos relacionamentos compreendida para este estudo como mecanismos de coordenação e controle, que visam construir uma relação duradoura baseada em confiança, cooperação, comprometimento e parceria, segundo Limeira (2003), foram analisados para os grupos identificados como aqueles que se relacionam cooperativamente.

Foram observados na empresa focal relacionamentos muito duradouros, não havendo grande rotatividade de clientes, prestadores de serviços e parceiros. Os relacionamentos são constantemente estimulados, objetivando sua manutenção, seu fortalecimento e seu enriquecimento, portanto como mencionado anteriormente são inúmeras as atividades de cooperação, que estimulam o comprometimento e fazem a confiança se concretizar. Proporcionando a formação de parcerias cada vez mais eficazes com os diversos grupos.

4.3.1 Mecanismos de Coordenação

Os mecanismos de coordenação são instrumentos amplamente utilizados pela empresa focal, com o objetivo de tornarem eficientes e eficazes as atividades consideradas por este estudo como cooperativas. Os mecanismos utilizados para diversas atividades, inclusive nas de cooperação (que são o foco desta análise) dão origem a uma maior integração, um aumento de qualidade e melhores resultados entre as empresas concordando com a colocação de Santos e Vieira (1998).

As atividades cooperativas realizadas, que dão origem a relacionamentos cooperativos, são cuidadosamente desenvolvidas e propostas pela empresa focal. Foi percebido grande interesse e receptividade por parte do grupo de clientes, prestadores de serviços e parceiros em fazer parte das atividades, sugerir mudanças e compartilhar resultados alcançados. A empresa focal e os grupos envolvidos estão cientes da importância de se estabelecer mecanismos de coordenação para as relações cooperativas formadas, bem como de sua relevância para obtenção de seus objetivos organizacionais, concordando com o exposto de acordo com Mintzberg (1995).

Os mecanismos utilizados são: a comunicação informal como forma de obter a coordenação de uma atividade; a formação de supervisores que ficam responsáveis por repassar instruções, informação e verificação dos procedimentos utilizados; a padronização de etapas e procedimentos; a expectativa em relação ao resultado que pretende ser alcançado é exposto e os atores envolvidos nestas atividades recebem as mesmas informações, treinamentos e suas habilidades são verificadas como forma de garantir o bom andamento de uma atividade. Todos estes mecanismos se enquadram nos cinco mecanismos abrangentes expostos por Mintzberg (1995) que são: ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho, padronização dos resultados e padronização das habilidades dos trabalhadores. Ainda são identificadas nestes mecanismos de coordenação utilizados pela empresa focal, algumas proposições que são contempladas por Grandori e Soda (1995) e Allegretti (2006) e apresentadas abaixo:

- a) A comunicação entre a empresa focal e a empresa participante da atividade cooperativa é intensa;
- b) Reuniões e encontros são realizados e podem ser sugeridos tanto pela empresa focal como pela empresa participante;
- c) Existem regras que são estabelecidas desde o princípio, que podem ser sugeridas pelas empresas participantes, com o objetivo de garantir o bom andamento das atividades e a obtenção dos resultados esperados pelos participantes da relação;
- d) A negociação é permanente entre as empresas envolvidas;
- e) Existem normas de comportamento previamente acordadas entre a empresa focal com seus clientes, prestadores de serviços e parceiros;
- f) Existe sempre um responsável pela coordenação da atividade nas empresas participantes;
- g) Toda troca de informação que gere um conhecimento necessário para as empresas participantes é formalizado e transmitido para todos os interessados e envolvidos;
- h) Existe o monitoramento e controle dos resultados obtidos pelo responsável, bem como o compartilhamento destes dados.

Não foram identificados mecanismos como: inserção de marca única e presença de apoio governamental, visto que estes mecanismos não fazem parte dos objetivos organizacionais das empresas pertencentes a esse conjunto.

Durante as entrevistas realizadas identificamos diversos pontos que confirmam a análise apresentada e que seguem a abaixo:

Gestor1 (Empresa Focal): “As atividades que visam benefícios mútuos, são sempre muito bem planejadas para que todos os envolvidos encontrem o resultado que esperam. Temos sempre uma reunião aonde a ideia é apresentada, colhemos sugestões, para adequá-la se for o caso, combinamos todos os detalhes e ouvimos e colocamos o que esperamos com isso. Já possuímos um padrão, mas cada caso é um caso, cada cliente tem uma necessidade específica, cada parceiro trabalha de uma forma e vamos sempre fazendo algumas adaptações.” (sic)

Gestor2 (Empresa Focal): “Temos sempre um supervisor responsável por receber e repassar informações, todos os erros e acertos são

compartilhados, isso gera envolvimento, compromisso e cooperação entre as empresas.” (sic)

Para a empresa focal os mecanismos de coordenação empregados como forma de gestão dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos influenciam na consolidação dessas relações, geram comprometimento, confiança e ainda mais cooperação entre a empresa focal e seus clientes, prestadores de serviços e parceiros. Outro mecanismo empregado pela empresa focal como forma de gestão são os mecanismos de controle que estão analisados a seguir.

4.3.2 Mecanismos de Controle

A empresa focal utiliza mecanismos de controle como forma de gestão, visando implementar atividades que auxiliem a empresa a atingir seus objetivos e a utilização eficiente de seus recursos humanos e tecnológicos concordando com a ideia de Geringer e Hebert (1989) exposta no referencial teórico. Outro ponto evidente na utilização dos mecanismos de controle é proporcionar benefícios às empresas participantes de seu conjunto organizacional.

Alguns controles práticos propostos por Child e Faulkner (1998) e expostos neste referencial teórico foram identificados durante as atividades cooperativas realizadas entre a empresa focal com os grupos identificados:

- a) Todo o pessoal envolvido na atividade é treinado, recebendo informações adequadas e padronizadas com o objetivo de facilitar e garantir o resultado planejado a ser alcançado pelos envolvidos. Estas são características presentes no mecanismo chamado de Controle de Entrada.
- b) Nas atividades cooperativas desenvolvidas foi identificada a presença de regras, procedimentos e supervisão direta. A forma de realização da atividade é esclarecida para todos os envolvidos durante encontros, mediante apostilas, procedimentos em documentação oficial da empresa

e esclarecimentos orais. Estas são características presentes no mecanismo chamado de Controle Comportamental.

- c) Durante o planejamento e a troca de informações entre as empresas envolvidas são esclarecidos os resultados pretendidos por ambas as partes. Após a realização da atividade, o monitoramento e transmissão para todos os envolvidos referente aos resultados são efetuados. No processo não foram identificados pagamentos individuais para resultados alcançados, o que se observou foram ganhos financeiros ou não advindos da relação estabelecida para as empresas envolvidas.
- d) Durante os encontros, visitas e reuniões realizadas entre a empresa focal com os grupos de clientes, prestadores de serviços e parceiros as rotinas e procedimentos diários de trabalho são conhecidas por todos com o objetivo de compreender a problemática do outro, visando melhoria na qualidade das atividades e do relacionamento. Sempre que possível existe a padronização de sistemas, processos e procedimento para realização das atividades cooperativas. Estas são características presentes no mecanismo chamado de Adaptação.
- e) Os gestores das empresas participantes estão sempre envolvidos nas atividades, visto que toda negociação inicial sobre como fazer, aonde fazer, quem envolver, resultados a alcançar, são decisões no nível gerencial. Após definidos esses pontos, os participantes são envolvidos durante encontros, visitas e reuniões e poderão emitir suas sugestões, que são analisadas e acatadas conforme o caso. Estas são características presentes no mecanismo chamado de Envolvimento Pessoal.
- f) Nas reuniões, encontros e visitas realizados existe a troca constante de informação e a definição de como transmitir ou padronizar esta troca, com o objetivo de apoiar, informar e suprir as necessidades dos envolvidos no relacionamento cooperativo. Estas são características presentes no mecanismo chamado de Estrutura Hierárquica.
- g) Nas atividades cooperativas realizadas, que dão origem aos relacionamentos cooperativos, existe o envolvimento de pessoal de

ambas as empresas, isto torna o relacionamento mais formal, onde todos ficam motivados a alcançar o objetivo. Estas são características presentes no mecanismo chamado de Estrutura Lateral

A pesquisa não tem como foco estudar culturas organizacionais ou mesmo sistema de tradições, por isso não foi identificada a utilização do mecanismo de controle chamado de Socialização de Valores.

Os mecanismos de controle implantados pela empresa focal com seus clientes, prestadores de serviços e parceiros muitas vezes estimulam a cooperação, que proporciona o comprometimento e estabelece a confiança. Conseqüentemente a melhora da qualidade nos relacionamentos é percebida, o que gera entre os envolvidos: atitudes esperadas, diminuição de conflitos e riscos, envolvimento e compartilhamento de problemas e metas, o que faz valer o esforço para manter este relacionamento.

4.4 ANÁLISE INTEGRADA DE DADOS

Uma vez detalhadas e desmembradas as três categorias analíticas, os dados foram integrados com objetivo de enriquecer a análise. Fica constatado que a empresa focal se relaciona em padrões semelhantes com os diferentes grupos do seu conjunto organizacional, obtendo respostas ou atitudes ora semelhantes, ora distintas.

Na fase de negociação do processo de desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais ocorrem concomitantemente as fases de conscientização e de exploração, nessas etapas a troca de informações, a identificação das expectativas conjuntas e esclarecimentos sobre as condições do relacionamento, trazem o reconhecimento de que a outra parte poderá participar desse relacionamento. O grupo de clientes percebe esses momentos como de grande importância, servem de estímulo ao comprometimento e ao desenvolvimento de atitudes cooperativas e de confiança, porém ainda não são observadas de fato atividades cooperativas. Considerou-se que os mecanismos de coordenação e controle somente foram

analisados para atividades cooperativas, por isso sua prática não foi observada neste momento. Com os fornecedores, apesar de detalhada a negociação e consequente conscientização e exploração, não foram identificados relacionamentos cooperativos, porém o comprometimento percebido no que diz respeito à qualidade de equipamentos fornecidos e prazos previstos fez com que este grupo permanecesse inalterado desde o início das atividades da empresa focal. Com os prestadores de serviços e parceiros a fase de negociação e conscientização é muito semelhante, principalmente no que diz respeito à negociação de expectativas conjuntas e possíveis investimentos. Nesse momento as atividades cooperativas já são sugeridas e esclarecidas aos prestadores de serviços, porém ainda não realizadas. Identificaram-se: a pré-disposição e intenção em cooperar; o planejamento dos mecanismos de coordenação e controle.

Na fase de comprometimento do processo de desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais, os clientes assinam seus contratos com a empresa focal, caracterizando as bases de interação de acordo formal e mandatária. As atividades cooperativas, os mecanismos de coordenação e controle começam a ser negociados, o que estimula o comprometimento entre os envolvidos. Com os fornecedores e prestadores acontece a assinatura de contratos caracterizando as bases de interação de acordo formal e mandatária. Com os fornecedores não são observados qualquer tipo de planejamento ou envolvimento em atividades cooperativas, enquanto que com os prestadores de serviços o planejamento das atividades anteriormente apresentadas é efetivado, assim como os mecanismos de coordenação e controle. Como consequência, a confiança começa a ser desenvolvida e estabelecida. Com os parceiros que se caracterizam por se relacionarem com a empresa focal em base de troca, o relacionamento cooperativo é efetivado, portanto, as atividades cooperativas são desenvolvidas bem como a realização da gestão destas atividades, gerando alto nível de comprometimento, confiança e cooperação.

Na fase de execução do processo de desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais foi identificada concomitantemente a fase de expansão das fases de interação dos relacionamentos interorganizacionais, onde a empresa focal interage com os clientes em base de troca, pois realiza atividades que não fazem

parte da atividade de monitoramento. Estas são ações coordenadas e complementares que objetivam atingir metas e resultados comuns, geram benefícios mútuos ao longo do tempo e foram identificadas como relações cooperativas. A efetivação dos mecanismos de coordenação e controle anteriormente negociados e planejados entra em execução, gerando entre as empresas participantes cooperação e confiança no relacionamento. Com os fornecedores existe a efetivação da contratação, a expansão dos relacionamentos e do comprometimento, com a interação caracterizada por bases de acordo formal e mandatária sem que haja a formação de relações cooperativas. Com os prestadores de serviços a execução e a expansão se confirmam pela efetivação do contrato após grande troca de informações sendo caracterizada por interações de base acordo, formal mandatária e troca. Nesta fase as atividades cooperativas que antes foram negociadas e planejadas são executadas com o objetivo de atingir melhorias no processo de trabalho, otimização do tempo nas operações e melhoria na qualidade dos sistemas. A implantação dos mecanismos de coordenação e controle é efetivada e as variáveis como comprometimento, confiança e cooperação se fazem presentes.

Na fase de dissolução foi identificada a possibilidade de interrupção do relacionamento em qualquer um das fases anteriores, sempre obedecendo aos prazos e multas contratuais (quando for este o caso) previstas e previamente negociadas pelas partes envolvidas na relação.

Com esta integração de dados foi possível identificar que as etapas, chamadas para este estudo de padrão dos relacionamentos, podem ocorrer simultaneamente, sem que uma etapa exclua a outra. Também propiciou a identificação dos momentos em que as relações cooperativas são efetivadas e a implantação dos mecanismos de coordenação e controle, ou seja, a gestão concretizada. Cabe esclarecer, que os mecanismos de coordenação e controle são entendidos, planejados, implantados e controlados para cada um dos grupos identificados e foram expostos anteriormente. Também, foi percebido grande interesse e receptividade por parte destes grupos, em participar das atividades propostas, sugerir mudanças e compartilhar os resultados alcançados.

Na análise de dados os objetivos de pesquisas foram alcançados, procurando responder todas as questões de pesquisa. Para finalizar esse estudo a conclusão geral está na sequência apresentada e na continuidade algumas sugestões para trabalhos futuros.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Atualmente vivenciamos uma crise mundial. Com o aumento da turbulência e instabilidade no mercado as organizações tendem a se relacionar, muitas vezes com o objetivo de se manter e até mesmo crescer neste contexto. Torna-se então, muito importante para as empresas conscientizarem-se dos seus relacionamentos interorganizacionais e gerenciá-los, devendo a organização compreender, planejar, implantar e controlar as ferramentas disponíveis, que para esse estudo são mecanismos de coordenação e controle. Os resultados obtidos neste processo podem ser: relacionamentos de longo prazo, benefícios mútuos e objetivos organizacionais atingidos.

A direção desse estudo foi definida pelo seguinte problema de pesquisa: Como são gerenciados os relacionamentos interorganizacionais cooperativos pela empresa focal com seus clientes, fornecedores, prestadores de serviços e parceiros.

Ao longo desta pesquisa realizada junto à empresa focal GR Parceria, seus fornecedores, seus clientes, seus prestadores de serviços e seus parceiros as primeiras conclusões foram: são estabelecidos relacionamentos cooperativos neste conjunto organizacional e existe uma gestão de relacionamentos, ou seja, existe a implantação pela empresa focal dos mecanismos de coordenação e controle definidos como parâmetros.

A partir destas primeiras e importantes conclusões ficaram definidos que os grupos que estabelecem estes relacionamentos cooperativos com a empresa focal são seus clientes, prestadores de serviços e parceiros. Ficou excluído o grupo de fornecedores, que mantém uma boa relação com a empresa focal, porém não se enquadra nos parâmetros estabelecidos para essa pesquisa como uma relação cooperativa. Portanto, para este grupo não foi realizada a análise da gestão de seus relacionamentos com a empresa focal.

A análise focou nos grupos acima citados. Pode-se determinar que os mecanismos de coordenação e controle utilizados pela empresa focal são uma forma de gestão, que visa implementar atividades que auxiliem as empresas participantes da relação cooperativa a utilizar de forma eficiente seus recursos

humanos e tecnológicos, diagnosticar problemas e suas possíveis soluções, otimizar custos, ampliar seus negócios, melhorar a qualidade de seus serviços e produtos, ou seja, atingir boa parte de seus objetivos organizacionais.

Outra importante conclusão, refere-se ao desenvolvimento de atividades que propiciam um relacionamento cooperativo, estimulam o comprometimento e estabelecem a confiança entre a empresa focal e os grupos identificados que através do compartilhamento de metas comuns, comunicação intensa e o cumprimento de deveres e obrigações, diminuem as incertezas da relação. Somados a implantação de uma gestão planejada, acabam por auxiliar as empresas a se desenvolverem com o propósito de enfrentarem os obstáculos impostos pelo mercado.

Além disso, concluiu-se que o padrão de relacionamentos, definido para este estudo como etapas denominadas: fases do processo de desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais, fases de interação dos relacionamentos interorganizacionais, formas de relacionamentos interorganizacionais e bases de interação dos relacionamentos interorganizacionais, possuem padrões semelhantes com os diferentes grupos do seu conjunto organizacional, obtendo respostas ou atitudes ora semelhantes, ora distintas. Não foi portanto identificado que somente um padrão específico de relacionamento gere uma resposta cooperativa. Porém, foi identificado que em relacionamentos onde atividades cooperativas são efetuadas, o comprometimento se faz presente e a confiança entre as partes envolvidas se estabelece permitindo que a relação funcione adequadamente

A empresa focal teve nesses últimos 3 anos um crescimento significativo: nos primeiros contatos durante o ano de 2007, a empresa focal contava com um quadro de 30 colaboradores e 39 clientes e 523 veículos de transporte rastreados; 1 ano depois 50 colaboradores, 51 clientes e 795 veículos de transporte rastreados e atualmente, em 2009 é composta por 72 colaboradores, 79 clientes e 1.490 veículos de transporte rastreados. Em um momento negativo para economia como um todo, aonde muitas empresas do ramo de transportes diminuíram seus volumes de cargas transportadas, paralisaram suas frotas e demitiram grande número de funcionários esta empresa cresceu em número de veículos rastreados, em número de clientes e em número de colaboradores. Acredita-se que um dos motivos tenha sido a

excelente capacidade de seus gestores de investir nos seus relacionamentos e gerenciá-los.

Quando no início desse estudo falou-se da importância de apropriar-se dos objetivos de cada mecanismo, ou seja, planejar como, aonde e com quem implantá-lo; acompanhar e coordenar a implementação; controlar os resultados e benefícios obtidos; e que este poderia ser um fator determinante para sobrevivência ou manutenção de uma organização no mercado, pode-se confirmar, após todo o desenvolvimento dessa pesquisa, que a gestão dos relacionamentos é um fator, entre outros, de crescimento organizacional, mesmo em um cenário econômico desfavorável.

Por fim, esse estudo de caso constatou a importância de se estabelecerem relacionamentos cooperativos para alcançar objetivos organizacionais e da necessidade do planejamento e implantação de mecanismos de coordenação e controle adequados para garantir este benefício.

Esta pesquisa limitou-se a analisar a gestão dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos, compreendida como mecanismos de coordenação e controle, entre a empresa focal com seus fornecedores, clientes, prestadores de serviços e parceiros, portanto não teve a pretensão de esgotar as possibilidades de estudos. No intuito de dar continuidade às pesquisas sobre o tema sugerem-se algumas possibilidades para trabalhos futuros:

- a) Analisar as relações entre mecanismos de coordenação e controle com o desempenho organizacional;
- b) Analisar as relações entre mecanismos de coordenação e controle, poder e desenvolvimento de relações cooperativas;
- c) Replicar este estudo em uma grande organização com o intuito de verificar a existência de relações cooperativas e as formas de mecanismos de coordenação e controle aplicados;
- d) Analisar as relações entre cultura organizacional, mecanismos de coordenação e controle e poder;
- e) Desenvolver um estudo de relações intra-organizacional, poder e desenvolvimento de relações cooperativas entre setores;

- f) Desenvolver um estudo intra-organizacional relacionando poder e desempenho organizacional.
- g) Analisar a gestão dos relacionamentos cooperativos sob o enfoque de outras perspectivas teóricas como: Teoria da Troca, Ecologia Organizacional, Dependência de Recursos, Perspectiva Estratégica, Institucionalismo e Custo de Transações. O enfoque poderá mesclar algumas dessas teorias, apresentadas brevemente ao longo dessa dissertação, ou mesmo optar por aprofundar-se e seguir rigorosamente uma linha.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDRICH, H.; WHETTEN, D. A. Organization-sets, action-sets and networks: making the most simplicity; In: **Handbook of organizational design**. New York: Oxford University Press, 1984.

ALDRICH, H. **Organizations & Environments**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

ALLEGRETTI, R.D.F. **Mecanismos organizacionais horizontais em consórcios de exportação: estudo na indústria moveleira**. Dissertação de Mestrado. PPGad-PUCRS, 2006.

ALONSO, L.H. **La Mirada cualitativa en sociologia**. Madrid: Fundamentos, 1998.

ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, **Journal of Marketing**, 54(1), p.42, 1990.

AMIT, R; SCHOEMAKER, P.J.H. Strategic and organizational rent. **Strategic Management Journal**. v.14, p. 33-46, 1993.

ARAÚJO, L. As relações interorganizacionais. In: RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M.P., **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas**, uma coletânea luso brasileira. p.. 500-523 São Paulo: Iglu, 2000.

AUSTER, E. Macro and strategic perspective on interorganizational linkages; In SHRIVASTAVA,P.; HUFF,A; DUTTON,J. **Advances in strategic management: interorganizational relations and interorganizational strategies**. London: JAI, 1994.

AXELROD, R. **A coalition theory based on conflict of interest**; In: Inter-organizational relations. Philadelphia: University of Pennsylvania Press: 1978.

BALBINOT, Z.; TRINDADE, A.L.B.; BEBER, J.C.; BECKER, G.V.; TEIXEIRA, E.M. **Visão baseada em recursos: análise da produção científica entre 2000 e 2006.**

Disponível em <http://www.aedb.br> acesso em 17/09 às 16:30.

BALESTRO, M.V. **Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves.** Dissertação de Mestrado, UFRS-Porto Alegre, 2002.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.). **Handbook of organization studies.** London: Sage Publications, 1996.

BASTOS, C.E. **Atributos de parcerias de sucesso em cadeias de suprimentos: um estudo de caso na relação fabricante- fornecedor na indústria aeronáutica.** Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.

BILLING, M. Rhetorical and discursive analysis: how families talk about the royal family. In BRANDÃO, H.N. **Introdução à análise do discurso.** Campinas: Unicamp, 1991.

BITENCOURT, O. N. S.; KLIEMANN, F. J. **Análise do Setor de Saúde sob o ponto de vista dos relacionamentos.** PPGE/UFGRS Porto Alegre, 2004.

BLAU, P.M. Social exchange among collectivities; **In: Inter-organizational relations.** Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1978.

BOAVENTURA, E. M. **Metodologia de pesquisa: monografia, dissertação e tese.** São Paulo: Atlas, 2004.

BOEHS, C. G.; MENDES, A. P.S. Identificação de mecanismos de controle em alianças estratégicas para o desenvolvimento tecnológico: um estudo múltiplo de

casos no setor metal-mecânico ao longo das fases do relacionamento; **RAC: Revista de Administração contemporânea**. v.11, n. 3, p.199-221, Jul /Set 2007.

BONOMA, T.V. Case research in marketing: opportunities, problems and process. **Journal of Marketing Research**. v.22, Mai 1985.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. England: Heinemann, 1979.

CÂNDIDO, G. A., ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: **ENANPAD, 24, 2000**. Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD

CARVALHO, J.L.F.; VERGARA, S.C. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. v. 42, n. 3, p.78-91, Jul/Set 2002.

CASTELLS, M.; **A sociedade em rede - a era da informação: economia, sociedade e cultura**. Porto Alegre: Paz e Terra, 1999.

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

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

CHILD, J.; FAULKNER, D.; PITKETHLY, R. Foreign direct investment in the UK 1985-1994: the impact on domestic management practice. **The Journal of Management Studies**. v.37, n. 1, p.141, 2000.

CLARK, J. P., GIORDANO, P. C., HALL R.H., JOHNSON, P. V. and VAN ROEKEL, M. Patterns of interorganizational relationships. **Administrative Science Quarterly**. v. 22, Sep 1977.

COOK, K.S.; WHITMEYER, J.M. Two approaches to social structures: exchange theory and network analysis. **Annual Review of Sociology**. v.18, p.109-127, 1992.

COLLIS, D.J.; MONTGOMERY, C. Competing on Resources: the strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v.73, n.4, p.18-128, Jul./Aug. 1995.

CRUBELLATE, J.M.; GRAVE, P.S.; MENDES, A.A. A questão institucional e suas implicações no pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea-RAC**. V.8, edição especial, 2004.

CUNHA, C.R. In: Encontro de estudos organizacionais, 2, 2002, Recife. Anais Recife:Observatório da realidade organizacional:**PROPAD/UFPE:ANPAD**, 2002. 1CD

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquire and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**/ John W. Creswell. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAFT, R. **Teoria e projeto das organizações**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAS, T.K.. Organizational control: an evolutionary perspective. **Journal of Management Studies**. New York, v.26, n.5, p.459-475, 1989.

DOZ, Y.L. e HAMEL, G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias.** Tradução Bázan Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DWYER, F.R.; SCHURR, P.H.; OH,S. Developing buyer- seller relationships. **Journal of Marketing.** v. 51, n.2, p.11, Abril, 1987.

EIRIS, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea - RAC.** v. 5, n.2, Mai, Jun, Jul, e Ago, 2001.

FARIAS, F.I.D. **Relações interorganizacionais e formas de governança praticadas nos prestadores de serviços de saúde: um estudo de caso em uma organização hospitalar privada.** Dissertação de mestrado, Faculdade Católica de Administração, Contabilidade e Economia(PUC), Porto Alegre Jul, 2007.

FAULKNER, D. Strategic alliances: cooperation for competition, In: Faulkner, D; Johnson, G. (Eds.). **The challenge of strategic management.** London: Kogan Page, 1992.

GALBRAITH, J; LAWLER III, E; e Associados. **Organizando para competir no futuro.** São Paulo: Makron Books, 1995.

GRANDORI, A.;SODA,G. Interfirm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies.**v.16, n.2, p.183-214, 1995.

GRANT, R.M. The resource - based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **Californian Management Review.** p. 114-135, 1991

GERINGER, J.; HERBERT, L. Control and performance of international joint ventures. **Journal of International Business Studies.** 20(2), p.235-254, 1989.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **Academy of Management Journal**. v.38, n.1, p.85, Fev.1995.

HAKANSSON, H.; SHARMA, D. D. **Strategic alliances in a network perspective**. In D. Iacobucci, 1996.

HALL, R. H., **Organizações: estruturas, processos e resultados**. Tradutor Roberto Galman. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HAUNSCHILD, P.R.; MINER, A. S., Modes of IOR imitation: the effect of outcome salience and uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v.42, p.477-500, 1997.

HIBBARD, J. D.; KUMAR N.; STERN L.W., Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. **Journal of Marketing Research**. v.38, n.1, p. 45, Fev.2001.

HOFFMAN, V.E. **Los factores competitivos de la empresa a partir de la perspectiva de los districtos industriales; uno estudio de la industria de cerámica de revestimiento brasileña**. Tese de doutorado, Universidade de Zaragoza, Espanha 2002.

JAP, S.D.; ANDERSON, E. Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism. **Management Science**. v.49, n.12, p.1684, Dez 2003.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU, 1980.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologias e pesquisa em ciências humanas.** Tradução Heloisa Monteiro e Franciaco Settineri. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LENZ, G.S.; VINHAS, A.P.L.; HANSEN, P.B. A influência dos mecanismos interorganizacionais de coordenação no desempenho de redes horizontais de cooperação. **III Encontro de Estudos em Estratégia.** São Paulo, Maio, 2007.

LINTON, I. **A Teia da Aranha: ampliando e adaptando a rede de marketing para a conquista de mercado.** São Paulo: Saraiva, 1997.

LIMEIRA, T.M.V.; Administração das comunicações em marketing. In DIAS, S.R. **Gestão de marketing.** n.7, p.301, São Paulo, 2003.

MACIEL, C.O.; HOCAYEN-DA-SILVA, A.J.; CASTRO, M. O Ideário de escola na ótica dos docentes: pura subjetividade ou padrões estruturados de cognição nos cursos de administração? **Revista de Administração Contemporânea – RAC.** v.12, n.3, Jul/Ago/Set, 2008.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V.S.; FERNANDES, B.H.R.; Mudanças e estratégia nas organizações: perspectiva cognitiva e institucional. In: VIEIRA M.F.; OLIVEIRA L.M.B. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas,** São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C.; GONÇALVES, S. A. Nota técnica: teoria institucional. In: Clegg, S.R.; Hardy, C.; Nord, W.R. (Eds.). **Handbook de estudos organizacionais.** p. 220-226. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTES, A.C.B.; BULGACOV, S.; NASCIMENTO, M.R.; GONÇALVES, S.A.; AUGUSTO, P.M. Redes sociais e interorganizacionais. **Revista de Administração - RAE.**v.46, n.3, Jul/Set 2006.

MARTINS, G.A., Métodos convencionais e não convencionais e a pesquisa em administração. **Caderno de pesquisa em Administração**. São Paulo, v.00, n. 0, 2º sem. 1994.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.

MENTZER, J.T.;MIN, S.;ZACHARIA, Z.G. The nature of interfirm partnering in supply chain management. **Journal of Retailing**. v.76, n. 4, p. 549-568, 2000.

MINAYO, M.C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7ª ed., São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 2000.p.269.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

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

MONCZKA, R.M.; PETERSEN, K.J.; HANDFIELD, R.B.; RAGATZ,G.L. Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective. **Decision Sciences**. v.29, n.3, p. 553-577, Summer 1998.

MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. The commitment-trust theory of relationships marketing. **Journal of Marketing**. v. 58, n.3, p. 20-38, Jul. 1994.

MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. S. Technological overlap and interfirm cooperation: implications for the resource-based view of the firm. **Research Policy**, v. 27, p.507-523, 1998.

NETO, S.M.S; TRUZZI, O.M.S. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. **Revista Gestão e Produção**. v.9, n.1, p.32-44, Abr.2002.

NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. Networks and organizations: structure, form and action. **Harvard Business School Press, Boston**, Massachusetts, 1992.

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

OLIVER, A.L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**. v.19, p.549, 1998.

PARK, S.H.; Managing in interorganizational network: a framework of the institutional mechanism for control. **Organizational Studies**. v.17, n.5, p.795-824, 1990.

QUEVEDO, J.R.S.; SCHEER, S. Estratégias de desenvolvimento de pesquisas em projetos pelo método de casos múltiplos. **Gestão& Tecnologia de Projetos**. v.2, n.1, Mai 2007.

RAMSAY, J., Problems with empiricism and philosophy of science: implications for purchasing research. **European Journal of Purchasing & Supply Management**. v. 4, p.163-173, 1998.

RING, P.S.; VAN DE VEN, A.H., Developmental process of cooperative interorganization relationships. **Academy of Management Review**. v.19, p.90-118, 1994.

ROSEN, M.; BAROUDI, J.;Computer-based technology and emergence of new forms of managerial control, In: STURDY,A.;KNIGHTS,D.;WILLMOT. **Hugh Skill & Consent: contemporary studies in labour process**. London: Routedge, 1992.

SANTOS, J.F.; VIEIRA, M.M.F. Mudança tecnológica e mecanismos de coordenação: a introdução da informática em uma empresa de construção civil. **ANPAD**, 1998.

SALANCIK, G. R.; TOLBERT, P.S.; KRACKHARDT, D., ANDREWS, S.B. Review essay- Wanted: a good network theory of organization. **Administrative Science Quarterly**. v. 40, p.345-349, Jun 1995.

SAUNDERS, M.N.K.; LEWIS, P.; THORNHIL, L. **A research methods for business students**. England: Pearson Education, 2000.

SILVA, C.M.M.; SCHOEDER, L.; VALMIR, E.H. As relações interorganizacionais como mecanismos de desenvolvimento. **Unifae Intellectia**, Jul 2005. Disponível em [http:// www.fae.edu/publicações](http://www.fae.edu/publicações). Acesso em 15/09/2009 às 14:24

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005

WHETTEN, D.A. Interorganizational relations: a review of the field. **Journal of Higher Education**. v.52, n. 1, p. 1-28, 1981.

WILSON, D.T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of Academy of Marketing Science**. v.23, n.4, p.335, 1995.

WILLIAMSON, O. Transaction cost economics and organization theory; In: **Industry corporate change**. v.2, n.2, Oxford University Press, 1993.

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

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista – Empresa Focal (GR PARCERIA)

1ª Etapa

Apresentação do estudo, dos objetivos da entrevista, acordo de como será realizada a entrevista.

1. Nome da empresa:
2. Setor de atividade:
3. Nome do entrevistado:
4. Cargo do entrevistado:
5. Atividades realizadas na empresa:

Categoria Analítica : Relações Interorganizacionais

Formas de Relacionamentos Interorganizacionais

6. Como é o conjunto de relacionamentos da empresa ou com que grupos de empresas esta organização de relaciona?
7. Quem são seus clientes, fornecedores, prestadores de serviços e parceiros?
8. Quais as principais atividades destes grupos?

Fases do Desenvolvimento dos Relacionamentos Interorganizacionais

9. Como os relacionamentos iniciam-se no que diz respeito à negociação das expectativas conjuntas? Com seus clientes, fornecedores, prestadores de serviços e parceiros.
10. No momento inicial da negociação são identificadas questões referentes a possíveis investimentos? Responder para cada grupo individualmente.
11. Neste momento também são esclarecidos e identificados os termos e condições deste relacionamento que está iniciando?
12. Como estes relacionamentos se desenvolvem no que diz respeito ao comprometimento entre as partes, ocorrido por meio dos contratos formais e de contratos informais (abertura de informações, cooperação entre as partes).
13. Como estes relacionamentos se efetivam?

Bases para Interação

14. Uma vez efetivados em que bases de interação estes ocorrem? Esclarecer base de troca, base mandatária e acordo formal.

Categoria Analítica: Relações de Cooperação

Comprometimento, Confiança, Cooperação e Formação de Parceria

15. Existem ações ou atividades realizadas ou completadas em conjunto pela sua empresa com os grupos (clientes, fornecedores , prestadores de serviços e parceiros) que tenham como objetivo atingir metas comuns, melhorar o relacionamento?

16. Quais são estas atividades ou ações?
17. Com que grupos (clientes, fornecedores, prestadores de serviços e parceiros) estas ações são realizadas ou efetivadas?
18. Nestas ações ou atividades é observado ou empregado esforço das partes envolvidas para manter o relacionamento?(comprometimento) Com os clientes? Com os fornecedores? Com os prestadores de serviços? Com os parceiros?
19. Com que grupos alguns objetivos ou metas comuns são atingidas através de ações ou atividades informais? (confiança e cooperação).
20. Nestas ações ou atividades é observado ou sentido de que o outro é confiável, ou seja o outro cumprirá com seus deveres e obrigações, sem tomar atitudes imprevisíveis? (confiança) Com os clientes? Com os fornecedores? Com os prestadores de serviços? Com os parceiros?
21. Sua empresa sente-se parceira das empresa que formam seu conjunto de relacionamentos, compartilhando metas, administrando conflitos e riscos, formando vínculos técnicos?
22. Sua empresa mantém um relacionamento de cooperação com seus clientes, fornecedores, prestadores de serviços e parceiros? Quais destes? Quais os indícios?

APÊNDICE B

Roteiro de Entrevista – Empresa Focal

2ª Etapa

Uma vez identificados os grupos que se relacionam cooperativamente com a empresa focal, será iniciada a segunda etapa da entrevista com os gerentes da empresa focal. O objetivo desta segunda etapa é analisar como os mecanismos de coordenação e controle são empregados pela empresa focal com os grupos identificados.

Categoria Analítica : Gestão do Relacionamento

Mecanismos de coordenação

1. A coordenação dos relacionamentos desenvolvidos com os grupos identificados é realizada utilizando-se de uma comunicação informal? (Ajustamento Mútuo) Responder para cada grupo individualmente.
2. A coordenação dos relacionamentos desenvolvidos com os grupos identificados é realizada mediante supervisão de um responsável, que fornece instruções e monitora as ações?(Supervisão direta) Responder para cada grupo individualmente.
3. As atividades são padronizadas mediante processos especificados e programados? (Padronização dos processos de trabalho) Responder para cada grupo individualmente.

4. A coordenação dos relacionamentos desenvolvidos resulta em respostas específicas ou padronizadas? (Padronização de resultados) Responder para cada grupo individualmente.

5. Existe a padronização das habilidades dos gestores responsáveis pela relação? (Padronização de habilidades) Responder para cada grupo individualmente .

6. Os mecanismos de coordenação realizados se utilizam de algumas destas atividades?
 1. Comunicação entre participantes;
 2. Reuniões e encontros dos participantes;
 3. Presença de regras para tomada de decisão;
 4. Negociação permanente;
 5. Normas de comportamento;
 6. Existência de contrato;
 7. Desenvolvimento do espírito coletivo;
 8. Existência de um responsável pela relação;
 9. Participantes com atividades voltadas a manutenção do espírito coletivo;
 10. Responsável pela coordenação destas atividades;
 11. Formalização da troca de informações e conhecimento;
 12. Equidade de poder;
 13. Presença de liderança interna;
 14. Monitoramento das ações;
 15. Controle de resultados pelos responsáveis;
 16. Participação nos ganhos advindos da relação;
 17. Critérios de seleção para novos participantes do conjunto;
 18. Existência de planejamento estratégico;

- 19. Tecnologia como ferramenta de comunicação;
- 20. Presença de apoio governamental;
- 21. Ajuda de organizações de suporte;
- 22. Inserção de marca única.

Mecanismos de controle

1. A empresa realiza treinamento de pessoal, disponibiliza informação e distribui recursos com o objetivo de facilitar atividades?(Controle de entrada)
Responder para cada grupo selecionado.
2. A empresa possui procedimentos, métodos e supervisão com o objetivo de especificar o modo correto de realizar uma atividade?(Controle de saída)
Responder para cada grupo selecionado.
3. Os valores da empresa são criados, definidos e repassados de modo a se tornarem comuns as grupos selecionados? (Socialização de valores)
Responder para cada grupo selecionado.
4. A empresa possibilita que a forma ou modo que suas atividades diárias são desenvolvidas sejam conhecidas pelos grupos selecionados? (Adaptação)
Responder para cada grupo.
5. A empresa evidencia o que os gerentes envolvidos na relação pensam que seja importante através da comunicação, visitas e participação juntos aos grupos selecionados?(Envolvimento pessoal).
6. A empresa apoia seus parceiros, realizando reuniões e atividades para troca de informação? (Estrutura hierárquica).

7. A empresa forma equipes formadas por pessoas da sua empresa e de outro grupo influenciando formalmente neste relacionamento? (Estrutura lateral).

Confiança, Comprometimento, Cooperação e Parceria

Estes mecanismos de coordenação e controle estimulam ou propiciam a confiança, a cooperação, o comprometimento e a formação de parceria? Responder para cada grupo.

APÊNDICE C

Roteiro de Entrevista – Clientes, Fornecedores, Prestadores de Serviços e Parceiros

Apresentação do estudo, dos objetivos da entrevista, acordo de como será realizada a entrevista.

1. Nome da empresa:
2. Setor de atividade:
3. Nome do entrevistado:
4. Cargo do entrevistado:
5. Atividades realizadas na empresa:

Categoria Analítica : Relações Interorganizacionais

Formas de Relacionamentos Interorganizacionais

6. De que forma esta empresa se relaciona com a empresa GR Parceria?

Fases do Desenvolvimento dos Relacionamentos Interorganizacionais

7. Como os relacionamentos iniciam-se no que diz respeito à negociação das expectativas conjuntas?

8. No momento inicial da negociação são identificadas questões referentes a possíveis investimentos?
9. Neste momento também são esclarecidos e identificados os termos e condições deste relacionamento que está iniciando?
10. Como estes relacionamentos se desenvolvem no que diz respeito ao comprometimento entre as partes, ocorrido por meio dos contratos formais e de contratos informais? (abertura de informações, cooperação entre as partes).
11. Como estes relacionamentos se efetivam?

Bases para Interação

12. Uma vez efetivados em que bases de interação estes ocorrem? Esclarecer base de troca, base mandatária e acordo formal.

Categoria Analítica: Relações de Cooperação

Comprometimento, Confiança, Cooperação e Formação de Parceria

13. Existem ações ou atividades realizadas ou completadas em conjunto pela sua empresa com a empresa GR Parceria que tenham como objetivo atingir metas comuns, melhorar o relacionamento e obter resultados mútuos ao longo do tempo?
14. Quais são estas atividades ou ações?

15. Nestas ações ou atividades é observado ou empregado esforço das partes envolvidas para manter o relacionamento?(comprometimento).
16. Sua empresa e a empresa GR Parceria realizam atividades informais através das quais informações são trocadas, metas comuns diagnosticadas e ações são planejadas e desenvolvidas? (confiança e cooperação).
17. Sua empresa e a empresa GR Parceria realizam atividades com clareza de informações e cooperação mútua?
18. Nestas ações ou atividades é observado ou sentido de que o outro é confiável, ou seja o outro cumprirá com seus deveres e obrigações, sem tomar atitudes imprevisíveis? (confiança).
19. Sua empresa sente-se parceira da empresa GR Parceria compartilhando metas, administrando conflitos e riscos, formando vínculos técnicos?
20. Sua empresa mantém um relacionamento de cooperação com a empresa GR Parceria?Se sim, quais são os indícios?