

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

**A FORMAÇÃO DA CONFIANÇA: UM ESTUDO NO *POOL* DA
UNIBRASPE**

SÉRGIO LUIZ PIRANI

CURITIBA
2009

SÉRGIO LUIZ PIRANI

**A FORMAÇÃO DA CONFIANÇA: UM ESTUDO NO *POOL* DA
UNIBRASPE**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná/CEPPAD – UFPR.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA

2009

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| LISTA DE FIGURAS | 5 |
| 1 INTRODUÇÃO..... | 8 |
| 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA..... | 9 |
| 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA..... | 9 |
| 1.2.1 Objetivo Geral..... | 9 |
| 1.2.2 Objetivos específicos..... | 9 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 10 |
| 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO..... | 11 |
| 2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA..... | 13 |
| 2.1 A COOPERAÇÃO EM REDES INTERORGANIZACIONAIS | 13 |
| 2.2 COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO | 17 |
| 2.3 ESTRUTURA DAS REDES DE RELACIONAMENTOS..... | 21 |
| 2.3.1 Nível de interdependência..... | 21 |
| 2.3.2 Densidade da rede..... | 22 |
| 2.3.3 Tamanho da rede..... | 22 |
| 2.3.4 Motivações para o relacionamento | 22 |
| 2.3.5 Base predominante das relações..... | 23 |
| 2.3.6 Centralidade da rede..... | 23 |
| 2.4 MECANISMOS DE GOVERNANÇA | 24 |
| 2.5 CONFIANÇA: ALGUNS CONCEITOS | 28 |
| 2.5.1 Confiança e desconfiança | 34 |
| 2.5.2 Categorização da evolução das bases da confiança..... | 37 |
| 2.5.3 Confiança baseada em cálculo | 38 |
| 2.5.4 A estrutura cognitiva da confiança | 40 |
| 2.5.5 A estrutura normativa da confiança | 41 |
| 3 METODOLOGIA..... | 42 |
| 3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA..... | 43 |
| 3.2 ESPECIFICAÇÕES DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE E RELAÇÕES.. | 43 |
| 3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS | 44 |
| 3.4 OUTROS TERMOS RELEVANTES..... | 48 |
| 3.4.1 Indicadores para a constituição dos RIO's | 48 |
| 3.5 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA | 50 |
| 3.6 ESTRATÉGIA DE PESQUISA..... | 50 |
| 3.7 FONTES E COLETAS DE DADOS..... | 51 |
| 3.8 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS..... | 53 |
| 3.9 LIMITAÇÕES DO ESTUDO | 55 |
| 4 ANÁLISE DOS DADOS | 57 |
| 4.1 O CONTEXTO DO ESTUDO | 58 |
| 4.1.1 O <i>pool</i> da UNIBRASPE | 59 |
| 4.1.2 Capacidade e Estrutura | 61 |
| 4.1.3 Certificações/Qualidades..... | 62 |
| 4.1.4 Segurança | 63 |
| 4.1.5 Meio Ambiente..... | 63 |
| 4.1.6 Administração..... | 64 |
| 4.2 A COOPERAÇÃO EM REDES INTERORGANIZACIONAIS | 64 |
| 4.3 ESTRUTURA DAS REDES DE RELACIONAMENTOS..... | 66 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 4.4 | NÍVEL DE INTERDEPENDÊNCIA | 67 |
| 4.5 | DENSIDADE DA REDE | 68 |
| 4.6 | TAMANHO DA REDE | 68 |
| 4.7 | MOTIVAÇÃO PARA O RELACIONAMENTO..... | 70 |
| 4.8 | BASE PREDOMINANTE DAS RELAÇÕES | 71 |
| 4.9 | CENTRALIDADE DA REDE..... | 71 |
| 4.10 | MECANISMOS DE GOVERNANÇA | 72 |
| 4.11 | CATEGORIZAÇÃO DA EVOLUÇÃO DAS BASES DA CONFIANÇA..... | 76 |
| 4.11.1 | Confiança na perspectiva dos envolvidos | 76 |
| 4.11.2 | Confiança e desconfiança | 79 |
| 4.11.3 | Estrutura calculista da confiança..... | 81 |
| 4.11.4 | A estrutura cognitiva da confiança | 82 |
| 4.11.5 | Estrutura Normativa da confiança | 83 |
| 5 | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 86 |
| | REFERÊNCIAS | 92 |
| | APÊNDICES | 101 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Relacionamentos entre competidores..... | 19 |
| Figura 2 – Valores para a formação da confiança..... | 31 |
| Figura 3 – Conexão entre identidade organizacional e confiança. | 32 |
| Figura 4 – Integração da confiança e desconfiança: realidades e alternativas sociais..... | 36 |
| Figura 5 – Esquema interpretativo dos RIO's..... | 43 |
| Figura 6 - Descritivo de parte das atividades administradas pela UNIBRASPE BRASILEIRA DE PETRÓLEO. | 62 |
| Figura 7 - Relacionamento nas empresas do <i>pool</i> das distribuidoras de combustíveis líquidos em Araucária – Pr. | 66 |
| Figura 8 - Gráfico da rede de relacionamentos. | 69 |
| Figura 9 - Esquema interpretativo da governança da UNIBRASPE..... | 75 |
| Figura 10 - Fases do desenvolvimento da evolução da confiança na rede..... | 80 |

RESUMO

O tema de estudo deste trabalho é a Formação da Confiança: um estudo no *pool* da UNIBRASPE. O objetivo foi identificar a estrutura dos relacionamentos interorganizacionais no *pool* da UNIBRASPE – Brasileira de Petróleo e a evolução da confiança nesses relacionamentos. A análise organizacional partiu de uma análise estrutural calcada em 17 empresas e numa análise da densidade nos relacionamentos dessas organizações. A partir dos resultados da análise estrutural, por meio do método da densidade nos relacionamentos, foram selecionadas três empresas indicadas para pesquisa e observação do estudo da evolução da confiança entre seus pares. A estrutura bem definida da rede proporcionou a análise dessas relações criando um campo ideal para o estudo. A evolução da confiança foi detectada por meio de observações, entrevistas semiestruturadas e questionários. Caracterizando esta pesquisa como um estudo de caso descritivo-analítico empregando fontes que trouxessem evidências para a consecução dos objetivos da pesquisa. A contextualização do setor foi fundamentada em dados secundários que permitiram a compreensão das propriedades estruturais da rede. Concluiu-se que a estrutura da rede é um condicionante para o bom relacionamento entre seus pares, permitindo que normas formais e informais andem lado a lado num complemento para a gestão do *pool*. Identificou-se ainda que a evolução da confiança foi estabelecida pelo conhecimento prévio dos atores estudados o que possibilitou um relacionamento mais estreito entre essas organizações focadas neste estudo.

Palavras-chave: relacionamento interorganizacional, confiança, governança.

ABSTRACT

The theme of this work is the formation of trust: a study in the UNIBRASPE's pool. The objective of this assignment was to identify the structure of interorganisational relationships in the Unibraspe workforce pool and the evolution and trust in these relationships. The organizational analysis came from a structural analysis carried out in 17 firms and from an analysis of density in relationships between these organisations. From the results of the structural analysis carried out through the method of density in relationships, three firms were selected and indicated for research and observation for the study of the evolution of trust between their pairs. The well defined structure of the network provided information for the analysis of these relationships creating an ideal field for the study. The evolution of trust was detected through observation, semi-structured interviews and questionnaires characterizing this survey as a descriptive-analytical case study using sources that brought evidence leading to the consecution of the objectives of the research. The contextualization of the sector was founded upon secondary data which allowed the understanding of the structural properties of the network. We can conclude that the structure of the network is a condition for good relationships between its members, permitting formal and informal norms to function side by side as a complement to the pool's gestation. It was also noted that the evolution of trust came about through the previous knowledge of the people studied which made it possible for their to be a closer relationship between the organisations used as the focus of research in this study.

Key-words: network relationship, true, governance.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo desta última década, os estudos sobre relacionamentos interorganizacionais vêm despertando maior interesse dos pesquisadores devido ao aumento da competitividade e da instabilidade ambiental, que causaram grandes transformações nas organizações. As fronteiras já não têm limites e a agressividade das grandes corporações tanto nas implantações de novas filiais em outros países quanto a prática da preempção preocupam as pequenas e médias empresas (PME's) assim como as microempresas. Muitas dessas não dispõem de estrutura econômica para confrontar as grandes corporações em igual patamar. Dentro desse contexto tais empresas foram induzidas a formularem estratégias inovadoras para que se mantivessem no mercado.

Dentre essas estratégias está a prática colaborativa entre as organizações. Nela se valoriza o interesse comum formado por alianças entre empresas, classificada por Kanter (1990) em três tipos de acordos: Alianças de Serviços, Alianças Oportunistas e Alianças de *Stakeholders*. No primeiro grupo encontra-se o tipo de relacionamento interorganizacional mais estreito: o *pool*. Esse pode ser compreendido sobre duas óticas. A primeira predatória e que traz pouco benefício para a sociedade. É conceituada como associação de empresas do mesmo ramo com o propósito de eliminar a concorrência, fixar preços e repartir os lucros. A segunda, como uma unidade administrativa que presta determinado serviço a toda uma organização (FERREIRA, 2004). Essa última definição atende o perfil de estudo deste trabalho.

Nos relacionamentos interfirmas a confiança é item essencial para a positividade das relações. Sua subjetividade deve ser recíproca em grau de crédito, afinal é necessário confiar no relacionamento e ter atitudes para espelhar confiança nesse mesmo sentido. O relacionamento baseado em confiança vem sendo evidenciado em seguidos trabalhos realizados por estudiosos das teorias organizacionais e da teoria socioeconômica, patenteando esse fator como importante mecanismo de interação nos relacionamentos organizacionais (CUNHA, 2004).

Um dos exemplos é o trabalho de Giddens (1991) sobre esse tema, nele o autor afirma que o relacionamento baseado em confiança implica em

mutualidade de experiências. Essas diminuem as incertezas nos relacionamentos e são fatores importantes para o constructo das regras no relacionamento interorganizacional. Apontamentos semelhantes são encontrados no texto de Reed (2001). Nesse, o autor defende a confiança como representação de um mecanismo de coordenação com base na partilha de valores morais e normas coletivas para apoiar a cooperação e colaboração dentro de ambientes incertos.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Em decorrência dos fatos apresentados na seção anterior e o desejo de entender a formação da confiança nos relacionamentos interorganizacionais das empresas integrantes do *pool* das distribuidoras de combustíveis líquidos – *Pool* da União Brasileira de Petróleo - UNIBRASPE este estudo procura responder a seguinte questão:

Como são formadas as bases da confiança presentes nos relacionamentos interorganizacionais das empresas integrantes do *pool* de distribuição de combustíveis líquidos de Araucária – PR – *pool* da União Brasileira de Petróleo – UNIBRASPE?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral consiste em analisar a formação das bases de confiança no relacionamento interorganizacional das empresas constituintes do *pool* das distribuidoras de combustíveis líquidos de Araucária – PR - *pool* da – UNIBRASPE.

1.2.2 Objetivos específicos

Compreender a estrutura da rede de relacionamento interorganizacional em estudo, a partir dos seguintes indicadores:

- a) tamanho da rede,
- b) densidade da rede,

- c) motivações para o relacionamento,
- d) base predominante dessas relações,
- e) intensidade dos relacionamentos e
- f) centralidade da rede;
- Identificar os mecanismos de governança do *pool*;
- Definir as bases da confiança na perspectiva dos envolvidos;
- Categorizar a evolução das bases da confiança nos aspectos:
 - a) calculista,
 - b) cognitivo,
 - c) normativo;

1.3 JUSTIFICATIVA

Novos modelos de gestão organizacional estão em constante ajustamento. Tal fato ocorre por necessidade das organizações se adaptarem ao contexto em que estão inseridas. Estas mudanças provocam o interesse de estudiosos sobre as relações interorganizacionais. Dentre esses estão os trabalhos de Child e Faulkner (2005), Reed (2001), Noteboom (2001), Bachmann (2001). Esses autores têm em comum o desejo de compreender os relacionamentos interorganizacionais baseados em confiança.

Tendo em vista tais estudos e a busca por trabalhos relacionados a compreender a prática de relacionamento interorganizacional de empresas de combustíveis líquidos, realizou-se um levantamento bibliográfico sobre o assunto. Após a leitura evidenciou-se que há poucos estudos sobre relacionamentos interorganizacionais baseados em confiança nos *pools* de distribuidoras de combustíveis líquidos, como é o caso da União Brasileira de Petróleo (UNIBRASPE), localizada no município de Araucária, no Estado do Paraná.

Os resultados dessas leituras preliminares apontam a importância deste trabalho, pois as análises aqui realizadas contribuirão para o entendimento das estratégias de relacionamentos interorganizacionais. Essas têm por princípio a

busca do desenvolvimento sustentável local através do fortalecimento das firmas que compõem o *pool*.

O relacionamento interfirmas é uma estratégia usada pelas organizações para se fortalecerem e executarem seus objetivos de modo mais dinâmico e acessível, pois são compartilhados conhecimentos, soma de recursos financeiros, bens materiais e imateriais. Essas relações constituem as redes (BULGACOV *et al.*, 2007).

Para que essas redes existam é necessário que haja confiança entre as organizações que compõem o *pool*. Essa exerce forte impacto sobre o conhecimento e decisões na empresa, uma vez que as organizações não são só objetivas e neutras, pois seu propósito é criar um produto ou prestar um serviço (DAVENPORT e PRUSAK, 1999). Por tais motivos, encontra-se entre os objetivos deste trabalho o estudo da confiança.

Além da contribuição prática da pesquisa que demonstra a importância do ramo da atividade de distribuição de combustíveis na economia e na sociedade, da compreensão do modo como se dá o relacionamento interorganizacional em empresas de distribuição de combustíveis líquidos, este trabalho oferece elementos aos gestores das empresas desse segmento. Tornando-se um instrumento auxiliar para o entendimento da realidade do campo organizacional onde estão imersos e contribui para uma estruturação gerencial voltada para as relações interpessoais nas organizações.

Num aspecto teórico, este trabalho torna-se um subsídio para novas pesquisas que surgirão sobre o assunto aqui abordado, visto que nas ciências sociais contemporâneas a gestão baseada em confiança é considerada como um mecanismo informal das coordenações das ações (QUERE, 2001). E, este trabalho, contribui para a compreensão da gestão baseada neste atributo, visto que tal assunto, apesar dos textos já existentes, ainda é pouco explorado.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

No intuito de dissertar sobre o tema proposto como pesquisa, este texto foi assim organizado: no primeiro capítulo está a introdução do trabalho. Nele consta a formulação do problema da pesquisa; o objetivo geral e os específicos;

a justificativa da razão desta pesquisa no âmbito teórico e prático e encerra-se na apresentação de sua estruturação.

No segundo capítulo é apresentada a base teórico-empírica com apresentação da origem da cooperação em redes interorganizacionais e suas relações; seguido de uma breve abordagem sobre relação e cooperação em redes interorganizacionais, cooperação e competição, nível de interdependência, tamanho da rede, densidade da rede, motivações para os relacionamentos, base predominante das relações e a intensidade dos relacionamentos. Nos dois últimos subtítulos, há uma abordagem mais pontual sobre os mecanismos de governança e confiança.

Os procedimentos metodológicos desta dissertação são apresentados no terceiro capítulo que, num primeiro momento, trata da especificação do problema de pesquisa, perguntas de pesquisa, especificação das categorias de análise e, num segundo momento, apresentam o delineamento e delimitação da pesquisa. Neles estão mencionadas a estratégia de pesquisa utilizada, as fontes e coleta de dados, o tratamento e a análise dos dados como também a população.

No quarto capítulo está a análise dos dados. Nele dialogam os resultados da pesquisa bibliográfica, documental e de campo. E, por fim, no quinto capítulo estão as recomendações oriundas da análise dos dados.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

A construção de um quadro teórico é realizada por meio de pesquisas que levam a consecução dos objetivos pretendidos no trabalho: o debate e o conjunto de mudanças dos conceitos estudados ocorridos na sucessão dos anos. Este trabalho se sustenta nos núcleos das formalizações dos pensamentos manifestados diversamente segundo algumas correntes adotadas por pesquisadores nacionais e estrangeiros referente às relações interorganizacionais.

O quadro teórico está ainda justificado pelas argumentações dos autores pesquisados que norteiam e revigoram a conclusão deste estudo. O constructo das idéias de cooperação em redes interorganizacionais e relação entre empresas possibilitam explicar, numa disposição consistente, essas relações.

No princípio deste quadro teórico, expõe-se a evolução conceitual do estudo proposto encontrada na literatura que se estrutura em (i) cooperação em redes interorganizacionais, (ii) cooperação e competição que envolve o nível de interdependência, densidade da rede, tamanho da rede, motivações para o relacionamento, base predominante das relações e centralidade da rede (iii) mecanismos de governança na rede e (iv) evolução da confiança nos aspectos: calculista, cognitivo, normativo e interpessoal e, por fim, definir a confiança na perspectiva dos envolvidos.

2.1 A COOPERAÇÃO EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

Atualmente, a competitividade decorrente da abertura econômica não permite mais uma visão insular da organização. Diante de tal fato, decorre a necessidade de unir esforços para que haja melhor relacionamento e cooperação entre as empresas que compõem a rede. Há ainda que ser mencionado o fato de que, se pontualmente coordenados, esses esforços contribuirão para uma ação voltada para o bem comum das organizações pertencentes à mesma rede.

Essa afirmativa ecoa nos estudos de Malafaia e seus colaboradores (2007). Neles, os autores afirmam que experiências bem sucedidas de

cooperação empresarial indicam a existência de uma forte cultura de colaboração entre os participantes de um grupo cooperativo ou rede de empresas, e tal comprometimento é fator fundamental para o sucesso das ações coletivas. Quando coexistem confiança e capital social, são maiores as chances de o empreendimento atingir resultados positivos, principalmente quando a criação de regras e instrumentos formais é desenvolvida em conjunto pelos participantes, reforçando a confiança do grupo e reduzindo a possibilidade de comportamentos oportunistas (MALAFAIA, *et al*, 2007).

O conceito de cooperação entre empresas e de distritos industriais já estava evidenciado nos escritos de Marshall (1925). Neles são tratadas as aglomerações industriais nas imediações das grandes cidades bem como entre as diferentes empresas que cooperam em ramos associados de produção e distribuição. Após os estudos de Marshall os pesquisadores se voltaram para os distritos industriais da Itália que apresentavam características peculiares descritas por Brusco (1982). Em seus estudos ele apresentou a dinâmica das interações entre as estruturas de produção, o mercado de trabalho e as principais políticas que foram instituídas na Emília-Romagna, na Itália. A dinâmica descrita por Brusco relata a descentralização e uma integração social causada pela cooperação interfirmas, onde as empresas de vestuários de Emília-Romagna foram motivo de pesquisas, a exemplo dos estudos de Brusco (1982), Amin (1999), Becattini (2002) e Brioschi, Brioschi e Cainelli (2002), para citar alguns pesquisadores, que em suas investigações evidenciaram essas empresas como tendo baixos níveis de integração vertical. Elas eram consideradas basicamente artesanais e, sozinhas, não dominavam a cadeia de valor.

Essa situação foi invertida quando adotaram a estratégia de cooperação em rede onde se tem a empresa-centro (*hub firm*) e em sua vizinhança se constrói toda a rede. Os recursos ficam disponibilizados a toda rede e permite-se acesso aos seus membros à *hub firm*. Ela passa a ser a provedora dos principais recursos e fiscalizadora das demais empresas, tornando-se uma solução viável àquelas que não viam a possibilidade de competir num mercado internacionalizado (BRUSCO, 1982; AMATO NETO, 2005).

Esse conceito de desenvolvimento endógeno foi formulado por Amaral Filho (1995) como sendo um processo de crescimento econômico implicando em uma contínua ampliação da capacidade de agregação de valor sobre a produção bem como da capacidade de absorção da região.

A reconstrução da gênese da história dos conceitos industriais dada por Becattini (2002) concentrou-se na reflexão de Marshall (1925), e na confluência da realidade industrial contemporânea, perfazendo, sobretudo a história industrial Britânica que desencadeia nas condições econômicas que impulsionaram os distritos industriais italianos no segundo pós-guerra.

Becattini (2002) confirma os escritos de Brusco (1982) ao apontar que as pequenas empresas das aglomerações industriais italianas apresentavam-se tecnicamente preparadas num patamar parecido aos das grandes empresas para a produção quando usavam estratégias colaborativas. Essas empresas eram caracterizadas como pequenas, mas com a estratégia adotada de cooperação interfirmas alcançaram níveis de produção, força de trabalho e coesão industrial tornando-as competitivas no mercado mundial.

Michael Porter (1989) enfatiza a estratégia horizontal como meio de interrelações entre empresas num conjunto ordenado de valores e objetivos que converge progressivamente aos resultados das interações entre as empresas compostas de políticas entre unidades empresariais distintas. Para essas interrelações Porter (1989) designou três classificações.

A primeira classificada como interrelações tangíveis e que surgem de oportunidades para compartilharem atividades na cadeia de valores entre unidades empresariais relacionadas. A segunda classificação é dada com interrelações intangíveis e envolvem a transferência de conhecimento gerencial entre cadeias de valores independentes. Já na terceira classificação, as interrelações são entre concorrentes e provêm da existência de rivais que competem de fato ou potencialmente com uma empresa em mais de um setor.

Outra forma de interrelacionamento é o baseado na dependência de recursos numa suposição de que nenhuma empresa é capaz de gerar todos os recursos distintos de que necessita (ROSSETTO e ROSSETTO, 2005), e buscam esses recursos (capital, tecnologia, conhecimento gerencial, etc) em

outras organizações para se defenderem das ameaças externas. Esses autores apontam que, num contexto do comportamento organizacional, numa suposição convergente, os ambientes organizacionais são coletivos e interconectados.

Já numa ótica divergente na perspectiva institucional o comportamento organizacional tem o perfil de se acomodar às normas coletivas, num contexto de pressões invisíveis. Nessa mesma ótica, na perspectiva da dependência de recursos, o comportamento organizacional lida com a interdependência, dada por pressões visíveis e depara-se com a administração da escassez de recursos.

Pfeffer e Salancik (1979) destacam que as organizações para sobreviverem numa perspectiva de dependência de recursos são vistas como dependentes, sendo essa dependência uma fonte de vulnerabilidade que a organização procura mitigar. Nessa perspectiva, as estratégias organizacionais são reformuladas para tentar suprimir sua dependência ou aumentar a dependência de outras organizações sobre si.

Numa categorização de estratégias vistas como tipos genéricos Pfeffer e Salancik (1979), Kotter (1979), descreveram três tipologias. A primeira pode ser compreendida como a capacidade da organização reorganizar o seu ambiente para reduzir sua dependência externa por meio de expansão de domínios, integração vertical, integração horizontal, diversificação, fusão ou aquisição. A segunda tipologia descreve a negociação da dependência para estabelecer relações cooperativas por meio de acordos como cartéis, *joint ventures*. A terceira está apoiada em instâncias governamentais e canais judiciais embasadas em ações legais contra os concorrentes, podendo ser amparadas por subsídios, introdução de novas tarifas ou outras formas de regulação do setor.

Dentro do contexto da terceira tipologia, Dunford (1987) concorda ao afirmar que algumas empresas se encontram em situações que requerem a proteção de suas tecnologias por patentes ou outros meios e uma proposta para essa situação é formar um *pool* de patentes, no qual as partes envolvidas no acordo têm acesso às tecnologias patenteadas.

Compreende-se dessa forma que um *pool* é uma estratégia de inter-relacionamento entre as organizações que pode ser compreendido como uma associação entre várias empresas do mesmo ramo com o propósito de realizarem operações em comum para eliminar a concorrência, ou combinação e ajustes entre firmas concorrentes. Um segundo conceito é dado como sendo um conjunto de pessoas ou entidades que unem esforços ou recursos para alcançar um objetivo comum (MICHAELIS, 1998, FERREIRA, 2004).

A vantagem competitiva no cenário atual resulta da habilidade das organizações dominarem os fluxos de informações, terem amplitude de manobra e uma multiplicidade de interações em um mundo em permanente mudança (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). Neste cenário as empresas que buscam, de forma individual, controlar suas competências encontrarão dificuldades na edificação de suas vantagens competitivas.

Tal situação pode ser invertida se estiverem num ambiente de cooperação interfirmas no intuito de atingir objetivos comuns, formulados em ações bilaterais (troca de equipamentos e informações, numa relação horizontal e relações usuário-produtor numa relação vertical) e multilaterais (associações de produtores dadas em relações horizontais e num relacionamento vertical voltado para alianças ao longo da cadeia produtiva). Por meio dessas ações cooperativas, as empresas que compõem esse ambiente podem se tornar mais competitivas não só no cenário local, mas também num panorama mundial, assinalando a importância da cooperação entre as organizações (AMATO NETO *et al.*, 2005).

2.2 COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO

O ciclo de vida dos produtos é cada vez menor e a responsividade das organizações em lançar novos produtos requer maior habilidade e conhecimento tecnológico de projetos e processos de fabricação. Dentro desse contexto, a produção modular tem aumentado a importância das relações horizontais dentro e entre as sociedades, em contraste com as relações hierárquicas que regem a produção integrada (PERROW, 2006). A difícil tarefa de compreender os relacionamentos baseados em cooperação e sua evolução é um problema que vem de longa data em ciências biológicas e sociais como

afirmam Riolo, Cohen e Axelrold (2001). Segundo esses autores, a estratégia colaborativa nos relacionamentos interorganizacionais é um artifício para que empresas inseridas nesse modelo consigam atingir seus objetivos com menores custos e esforço. Assim, a expansão de mercados, a aquisição de novas tecnologias, a soma de capitais para novos investimentos passam a ser viáveis para essas empresas, pois não seriam possíveis se agissem de maneira isolada. A cooperação é vista mais como uma opção cautelosa de fonte de flexibilidade, e não uma modalidade permanente de organização em longo prazo. Em muitos casos não há tempo para a interação interpessoal tradicional e a evolução da confiança é criada lentamente. (BLOMQUIST, 2007).

Essas mudanças foram necessárias para as organizações se adaptarem as contingências que vieram na esteira da rápida transformação tecnológica e econômica como forma de terem maior flexibilidade para responder as necessidades do mercado. Borgatti e Foster (2003) concordam, ao identificar que durante as décadas de 1980 e de 1990, o termo "rede de organizações" (e termos relacionados) tornou-se uma descrição da moda caracterizada por formas organizacionais de intercâmbios entre as organizações que se assentam na confiança e nas relações sociais para proteger suas transações e reduzir seus custos.

Há alguns modelos peculiares a esse perfil de relacionamento como é o modelo sugerido por Castells (1999), denominado redes multidirecionais. Esse posto em prática por empresa de pequeno e médio porte e o modelo de licenciamento e subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa.

O primeiro modelo de Castells (1999) é baseado em redes de pequenos negócios domésticos que formavam redes de produção e distribuição e que conforme os sinais das necessidades dos intermediários realizavam a produção, pois eram empresas muito pequenas e tinham grande flexibilidade para mudanças. O segundo modelo é baseado na *hub firm* comentado anteriormente e tendo como principal exemplo a rede produtiva chamada de "Modelo Benetton".

Na Itália, essa multinacional oriunda de uma pequena empresa familiar com milhares de pontos de venda no mundo dispunha de uma rede de

empresas que atendiam suas necessidades de *hub firm*, a Benetton. Ela era a empresa controladora dos processos, fiscalizadora da qualidade dos produtos e encarregada da distribuição e controle de estoques de toda a rede franqueada para a distribuição de seus produtos (CASTELLS, 1999; AMATO NETO, 2005).

Numa outra perspectiva, as relações cooperativas entre atores verticais, como vendedores e compradores, são mais fáceis de compreender, pois são construídas sobre uma distribuição das atividades e de recursos entre seus pares em uma cadeia de abastecimento, afirmam Bengtsson e Kock (1999). Por outro lado, esses autores enfatizam que as relações horizontais são mais informais e invisíveis, esses relacionamentos são categorizados em quatro grupos diferentes dependendo da natureza e dos fluxos nos relacionamentos, essas quatro tipologias são assim descritas por Bengtsson e Kock (1999):

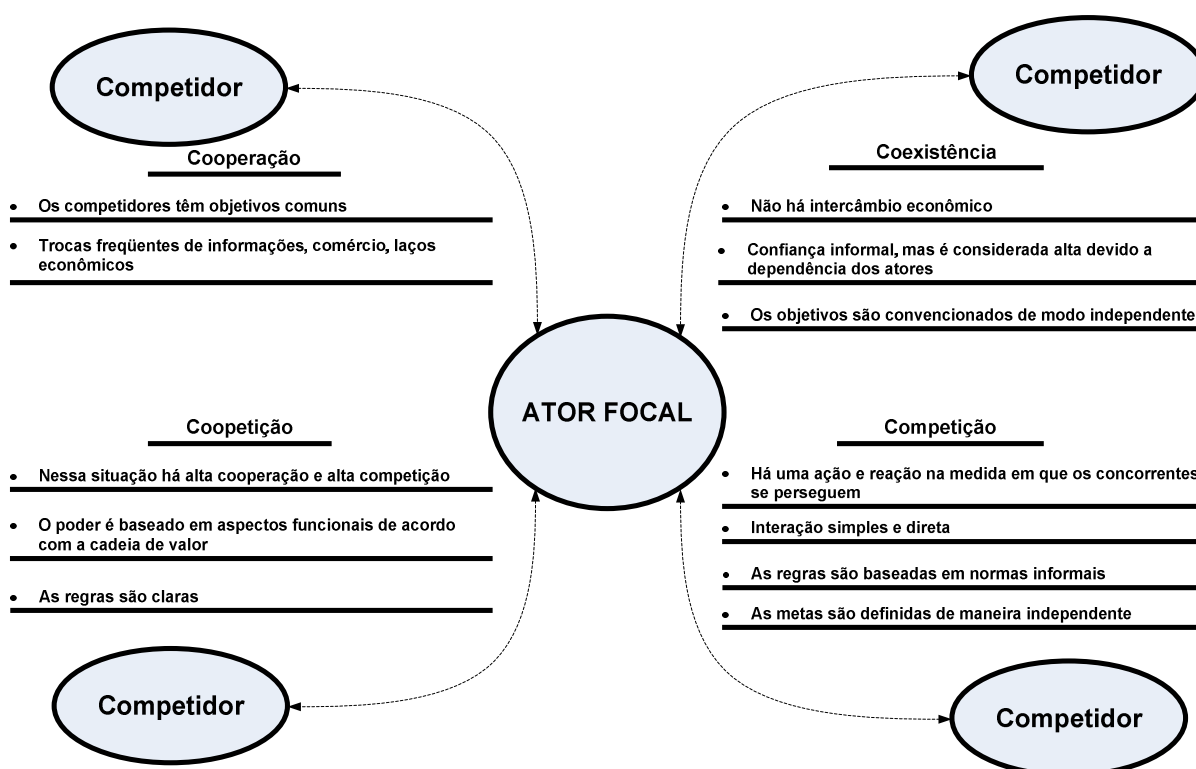


Figura 1 - Relacionamentos entre competidores.
 Fonte: Adaptado de Bengtsson e Kock (1999)

Coexistência: a relação não inclui qualquer intercâmbio econômico, mas apenas informações e relações sociais, há neste contexto baixa cooperação e baixa competição entre os envolvidos. A confiança, embora informal, é considerada alta já que um ator depende do outro, mas sem haver interferência

e os objetivos são convencionados de maneira independente, ressalta-se que as normas embora sejam informais e as regras do jogo não sejam discutidas essas normas são bastante fortes nos relacionamentos.

Cooperação: os competidores têm objetivos comuns e as trocas entre as empresas são freqüentes incluindo informações, laços econômicos, comércio e trocas sociais. Apesar dos concorrentes cooperarem uns com o outro isso não anula a concorrência entre si, há inclusive desconfiança entre os atores. Por outro lado, há poucos conflitos. Isso indica a construção de acordos informais sobre as normas sociais e de confiança, mas essas normas são por vezes formais com intuito de ajustar a distribuição de poder e dependência entre os concorrentes.

Competição: na competição surge uma ação e reação padrão na medida em que os concorrentes se perseguem. A interação é simples e direta. Poder e dependência são equitativamente distribuídos entre as partes com base em suas posições na rede. As regras são baseadas em normas informais e os competidores definem suas metas de maneira independente. Uma característica comum é que essas metas são semelhantes na estrutura e que só podem ser alcançadas por meio da aquisição de recursos do mesmo comprador.

“Coopetição”: essa relação pode incluir tanto trocas econômicas como não-econômicas, nessa situação há alta cooperação e alta competição entre as partes. O poder é baseado em aspectos funcionais de acordo com a cadeia de valor, isso numa posição cooperativa, já numa posição competitiva, no relacionamento, o poder está baseado na posição e força do concorrente. De forma similar a dependência surge de duas maneiras. Na cooperação, a dependência é acordada por meio formal ou baseada em confiança; já o poder do lado competitivo é baseado na força e posição do concorrente; os concorrentes vivem em harmonia e os conflitos são raros, mas há competição com frequência. As regras são claras para a colaboração e são fundamentadas em acordos entre as partes, na competição as regras são abstratas sendo que os objetivos são conjuntos na cooperação e individualizados na competição entre as partes.

Os quatro tipos de relacionamentos horizontais demonstrados na figura 1 são uma tentativa de explicar as mudanças nas relações entre os concorrentes,

demonstrando que um ator precisa ter uma carteira de diferentes relacionamentos para que esses possam ser incorporados na conjuntura do momento. As alterações em relações verticais ou horizontais podem influenciar o conteúdo de outros relacionamentos.

Desse modo o conteúdo de um relacionamento pode mudar a partir da concorrência num determinado tempo e a cooperação, coexistência ou coopetição em outro (BENGTSSON e KOCK, 1999).

2.3 ESTRUTURA DAS REDES DE RELACIONAMENTOS

As organizações estão em sistemas conjuntos de funções e atividades conexas estabelecidas para refletir meios e fins em relações orientadas para a consecução de objetivos específicos. Uma ampla variedade de sistemas institucionais que já existia no tempo e no espaço proporcionou diversas orientações para a conduta social, em muitas dessas o comportamento é bastante arbitrário. No entanto, o mundo moderno é dominado por sistemas racionais e estes, por sua vez, apóiam-se na proliferação das organizações e em suas relações (SCOTT, 2004).

Os modelos da concepção de estruturas organizacionais de relações são os que formam os conjuntos de funções e atividades conexas em redes. Caracterizam os níveis de interdependência, densidade da rede, tamanho da rede, motivação para o relacionamento, base que predominam os relacionamentos e a centralidade da rede e que será abordado no intuito de deixar distintas essas características.

2.3.1 Nível de interdependência

A variedade de regras e suas implicações para o surgimento de configurações distintas são reveladas por meio da dependência da estrutura sobre as condições institucionais da organização, regras podem ser criadas ou impostas por meio de controle sobre recursos estratégicos, existência de fontes alternativas ou uso de poder coercitivo (KOGUT, 2000). O grau de interdependência pode ser mensurado pelos números de programas conjuntos e quanto maior for esse número de programas mais a organização é limitada a

obrigações, compromissos e contratos, esses processos podem incorrer na perda de poder e na faculdade de gerência dos participantes (COSER, 2003).

2.3.2 Densidade da rede

A densidade das redes é discutida muitas vezes em termos de proporção, pois indica a média e o nível de ligação entre os contatos e indica também a proporção de pares conectada com fortes vínculos, assim a densidade da rede é determinada pela força média de conexão entre os contatos (BURT, 2000).

Se uma rede social é constituída por n nós (pessoas, empresas ou outras unidades sociais) a densidade é a proporção de n possíveis conexões entre esses nós que estão realmente presentes (GRANOVETTER, 2005). A densidade é uma propriedade fundamental da rede que se refere ao grau de interligação entre os atores da rede – quanto maior for a interconectividade, maior a densidade, por exemplo, numa rede na qual todos conhecem todos, isso determina que a rede é muito densa (GNYAWALI e MADHAVAN, 2001).

2.3.3 Tamanho da rede

O tamanho da rede é determinado pelos números de n contatos em uma rede (BURT, 2000). Knoke (1994) argumenta que a conveniência de analisar o tamanho de uma rede não está no total possível de relações, mas sim na totalidade de conexões que de fato existe entre seus pares, desse modo a mensuração do tamanho da rede é granjeada através das relações diretas entre os atores.

Hall (2004) defende “que tamanho é um fator situacional, pois, em qualquer ocasião, existe um número finito de organizações disponíveis para interações, o número de organizações em um relacionamento vincula-se à complexidade com que se defronta uma organização específica”.

2.3.4 Motivações para o relacionamento

A motivação para o relacionamento diz respeito à socialização dos atores que tendem a interagir com outros que sejam semelhantes nas atitudes, recursos, competências e comportamentos. Dadas essas características pode-

se compreender que as empresas que estejam num mesmo contexto tenham grande simetria em seus perfis como o ativo e o fluxo de informações.

Essas características semelhantes induzem a um respeito mútuo evitando a concorrência entre seus pares, assim sendo as organizações que são estruturalmente semelhantes terão tendências a não atacar uma à outra, de modo a funcionar como um fator motivador para as relações (GNYWALI e MADHAVAN, 2001; HALL, 2004). Hall (2004) pontua que outra forma de vinculação interorganizacional permeia a homogeneidade ou heterogeneidade ambiental das organizações, isso se refere ao grau de similaridade ou diferenciação no ambiente organizacional.

2.3.5 Base predominante das relações

Muitas análises de redes usam abordagens diferentes em relação aos conceitos da posição da estrutura social, a estratégia incide sobre os laços de relacionamentos, padrões de relacionamentos que definem a posição de um ator em relação a todos os outros num sistema social (EMIRBAYER e GOODWIN, 1994).

2.3.6 Centralidade da rede

Medidas de centralidade permitem identificar os grupos específicos que são mais importantes para a reforma da rede nas organizações. Outros métodos são relacionados para fornecer medidas, forma, textura de vários agrupamentos nas organizações (EMIRBAYER e GOODWIN, 1994). Para Scott (2000), a ideia da centralidade dos indivíduos e organizações em suas redes sociais foi uma das primeiras a ser estudada pelos analistas de rede social.

As origens desta ideia imediata é sociométrica e pode ser encontrada no conceito de "*star*" - que é a pessoa mais "popular" em seu grupo ou quem fica no centro das atenções. Uma série de conceitos de centralidade tem sido proposta. Scott (2000) salienta que é importante distinguir os conceitos de ponto de centralidade e centralização, sendo aquela a eminência de alguns atores quanto ao número de conexões e contatos diretos, e esta atribui à concordância ou integração da rede voltada à atenção para pontos distintos.

Se alguém quiser analisar o campo de investigação sobre as relações interorganizacionais e de redes, é necessário determinar quais as diferentes peças da investigação que são parte dela, e quais não são (OLIVER e EBERS, 1998). A estruturação da rede abordada é parte distinta destas relações, que está sustentada na evolução da confiança entre seus pares da rede, e que só é possível se for sustentada por um mecanismo de governança que esteja voltado para essa realidade.

2.4 MECANISMOS DE GOVERNANÇA

Na literatura sobre governança, a associação do termo aos modelos de gestão é recente. A composição de um modelo de gestão envolve: a missão de uma organização, os valores de gestão, a estrutura organizacional, a cultura organizacional, o clima organizacional, o controle de gestão, as hierarquias e os sistemas de informação para gestão, de forma a sustentar o alinhamento com as diretrizes estabelecidas (ALVAREZ; SILVA e PROENÇA, 2002).

Um modelo estruturado em redes não é determinado apenas por fatores exógenos, mas sim por uma expressão que apresenta a competição como fator evolutivo das regras que norteiam os comportamentos de interação dos atores, as características tecnológicas comuns e favorece o aparecimento de normas específicas (KOGUT, 2000).

Essas normas podem constituir um conjunto de práticas e de relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria independente e conselho fiscal com a finalidade de aprimorar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital (STEINBERG, 2003).

Os critérios de governança em redes para Jones, Hesterly e Borgatti (1997) são constituídos por elementos fundamentais que devem ser observados no processo de articulação da rede de desenvolvimento, como: confiança, cooperação, relacionamentos, inovação, disseminação da informação, conhecimento, características econômicas, sociais, geopolíticas, incluindo os mecanismos que compõem a rede de desenvolvimento.

A governança em redes organizacionais constitui uma "forma distinta de coordenar a atividade econômica" que contrasta (e concorre) com os mercados, hierarquias e sistemas de governança comuns. Estudiosos têm proposto inúmeras definições utilizando-se de diferentes modalidades, mas apresentando definições parciais (quadro 1). Essas definições estão concentradas em torno de dois conceitos chave: os padrões de interação nas trocas e relacionamentos e fluxos de recursos independentes entre as unidades.

Numa rede de empresas, a governança envolve um conjunto estruturado de escolhas das empresas autônomas (bem como organismos sem fins lucrativos). Essas trabalham na criação de produtos ou serviços baseados em contratos implícitos de duração indeterminada para se adaptar às contingências ambientais, coordenar e se acautelar das mudanças. Neste sentido, a governança é um processo dinâmico de organização em vez de uma entidade estática. A estruturação indica que as trocas realizadas nas redes não são aleatórias, refletem uma divisão de trabalho por meio da uniformidade de tarefas, porém não padronizadas (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997).

| REFERÊNCIA | TERMO | DEFINIÇÃO DE GOVERNANÇA DE REDES |
|--------------------------|---------------------------------|---|
| Alter & Hage, 1993 | Redes inter-organizacionais | São delimitadas por pólos de excelência ou organizações onde, por definição, não existe uma hierarquia coletiva de forma legal e suas unidades são separadas juridicamente. |
| Dubini & Aldrich, 1991 | Redes | Relações padronizadas entre indivíduos, grupos e organizações. |
| Gerlach & Lincoln, 1992 | Aliança para capitalização | Estratégia de longo prazo nas relações para se proteger das contingências dos mercados. |
| Granovetter, 1994, 1995 | Grupos de negócios | Conjunto de empresas ligadas entre si, algumas formais e / ou informais num nível intermediário de obrigações. |
| Kreiner & Schultz, 1993 | Redes | Colaboração informal interorganizacional. |
| Larson, 1992 | Formas organizacionais em redes | Recorrem de longo prazo para trocas. Para criar interdependências que se apóiam em obrigações, expectativas, reputações, e interesses mútuos |
| Miles & Snow, 1996, 1992 | Redes de empresas | Agrupamentos de empresas ou unidades especializadas coordenadas pelos mecanismos do mercado |

Quadro 1 - Definições e diferentes termos para a governança de redes.

Fonte: Jones, Hesterley e Borgatti, 1997 p.915.

Diante do exposto, pode-se observar que há inúmeras maneiras de verificar e coordenar a mobilização de esforços para um objetivo comum. Os cinco mecanismos de coordenação defendidos por Mintzberg (1995, p.11) como metodologias eficientes para poder coordenar e controlar essas cinco forças são entendidas como: ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização dos processos, padronização das saídas e padronização das habilidades e conhecimentos que são expostos a seguir:

- Ajustamento mútuo – é por meio da comunicação informal que o controle é feito pelos próprios agentes para a ação. Neste caso, há pouca participação da gestão, porque são os proprietários que se adaptam uns aos outros para coordenar as ações. Este mecanismo é utilizado em organismos mais simples, com um baixo nível de complexidade das operações. Todavia, num contra-senso é aplicado em casos mais complexos como na indústria aeronáutica, por exemplo.

- A supervisão direta - consegue a coordenação por meio de uma pessoa tendo a responsabilidade pelo trabalho dos outros, dando instruções a eles e

monitorando suas ações. Uma única mente coordena várias mãos. O ajustamento mútuo não é suficiente para coordenar o trabalho e, assim, um líder da equipe é nomeado a fim de coordenar os trabalhos do grupo.

- Padronização dos processos – os processos são padronizados quando as execuções do trabalho são especificadas ou programadas, a padronização dos processos pode colaborar para a execução de um bom trabalho.

- Padronização das saídas – as saídas são padronizadas quando os resultados do trabalho são especificados – por exemplo, as dimensões do produto ou o desempenho. Nesse caso, apenas o resultado final é explicitado. A metodologia de gerência de um administrador não lhe é formulada, isso é intrínseco a sua personalidade, o interesse da organização é que o resultado final seja o resultado esperado.

- Padronização das habilidades – nem sempre o trabalho ou seus resultados podem ser padronizados, ainda que a coordenação pela padronização possa ser exigida, então se deve padronizar o empregado que ingressará na organização para trabalhar e não o trabalho em si ou seus resultados. As habilidades e conhecimentos são padronizados quando o tipo de treinamento necessário para executar o trabalho é especificado.

Numa empresa que pode contar com os mecanismos acima, ou uma combinação de vários deles, acredita-se que num processo simples para um setor é dito como uma adaptação mútua, já para supervisionar o trabalho – supervisão direta – pode-se solicitar a um gerente para moldar um novo trabalhador para realizar determinada tarefa - procedimentos uniformes – que é o de proporcionar um resultado final esperado – as saídas uniformes (MINTZBERG, 1995).

Jones, Hesterley e Borgatti (1997) evidenciam que as integrações num contexto social, de como os mecanismos sociais influenciam os custos de transação e intercâmbio numa organização, mostram que a troca de condições caracterizadas por elevadas necessidades de adaptação e coordenação acirrada, influencia o aparecimento de proteções estruturais da organização. Argumentam que essa estrutura fornece a base para mecanismos sociais, tais

como acesso restrito, macro culturas, sanções coletivas, confiança e reputações, para coordenar e assegurar o intercâmbio na governança de rede.

2.5 CONFIANÇA: ALGUNS CONCEITOS

A ambivalência do termo confiança torna difícil uma única definição, pois é compreendida como uma qualidade intrínseca de uma pessoa, organização, e sua governança está entre as cooperações interorganizacionais. A variação de conceitos é sugerida por diferentes campos de estudos como a psicologia, economia e a sociologia e mais recentemente a administração no perímetro organizacional, na gestão. A questão de se confiar está ligada ao sentimento único e universal oriundo do sujeito que é o único que pode expressar e anunciar o seu sentimento. O conceito de confiança dado por Derbel e Mamrouk (2003) expõe a dificuldade de tal tarefa.

Os autores argumentam que ao querer definir confiança deve-se inicialmente apoiar-se em seu polimorfismo, sustentando que confiança (sentimento) é ligeiramente mostrada pelo ator (sujeito) e pode ser tácita ou explícita dependendo unicamente de sua vontade. Afirmam que é o processo do indivíduo vir a traduzir as diferentes percepções do seu sistema de discernimento unificado para qualificar o seu sentimento convertido em confiança, o que é percebido como uma construção individual desse conceito.

Noteboom (2001) demonstra que confiança pode ter valores extrínsecos, como um meio para alcançar objetivos econômicos ou sociais. Também pode ter valor intrínseco, como uma dimensão de relações que é valorizada por si própria, como parte de um conceito mais amplo de bem estar ou a qualidade de vida afirmando a construção individual interpretada por Derbel e Mamrouk (2003) anteriormente.

Há vários fatores que contribuem para a construção de um conceito próprio de confiança por nós, de modo singular. Granovetter (1985) postula que as pessoas estão imersas em seus ambientes num conjunto de grupos como famílias, igrejas e organizações dos quais muitos dos seus interesses confrontam com os demais, transferindo seus anseios para o comum do grupo.

A formação da confiança é inerente então ao ambiente e à cultura que o compõe, tal como salientou Fukuyama (1996), ao apontar que a comunidade depende de confiança, e que a confiança, por seu turno, é determinada culturalmente, segue-se a comunidade espontânea emergirá em graus diferentes em diferentes culturas. Hosmer (1995) observa que há um amplo consenso sobre a importância da confiança no comportamento dos homens e que, em paralelo, não existe um amplo consenso sobre definições precisas.

A confiança, pela sua subjetividade e por inúmeros fatores que são responsáveis para o seu constructo, não é fácil de ser medida, mas é consenso que para se ter confiança em alguém deve haver reciprocidade desse sentimento (confiança); ao contrário, não haverá confiança no relacionamento. Esse atributo é a expectativa que nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável, honesto e cooperativo, baseado em normas compartilhadas pelos membros desse grupo afirma Fukuyama (1996).

Já Covey (2006) fragmenta o conceito de confiança nas cinco ondulações da confiança que foi originado da metáfora do “efeito de ondulação” que graficamente ilustra a natureza interdependente da confiança e como flui de dentro para fora e o expõe da seguinte forma:

Nesse estudo, pode-se observar que na primeira ondulação a “autoconfiança lida com a confiança que temos em nós mesmos, em nossa capacidade de estabelecer e alcançar metas, manter compromissos, praticar aquilo que pregamos” (COVEY, 2006, p. 43). Na segunda ondulação, a confiança nos relacionamentos trabalha com a questão de como estabelecer e aumentar as chamadas “contas de confiança” que mantemos com outras pessoas (COVEY, 2006, p. 129). A terceira ondulação trata da confiança organizacional e de como essa lida com a maneira como os líderes inspiram confiança “em todos os tipos de organização, incluindo as comerciais, organizações sem fins lucrativos, entidades governamentais, instituições educacionais e famílias, assim como equipes e outras micro unidades dentro das organizações” (COVEY, 2006, p.242). Sobre a confiança no mercado trata a quarta ondulação. Essa seria constituída pelo nível no qual quase todo mundo entende claramente o impacto da confiança. Sua marca é a reputação, ou seja, a “marca corporativa (assim como a própria marca), a qual reflete a confiança de

seus clientes, investidores e de outros agentes do mercado em sua empresa” (COVEY, 2006, p.267). A quinta e última ondulação trata da criação de valor para as outras pessoas e para a sociedade como um todo, ou seja, é a confiança societária. Seu princípio é a contribuição. “Ao contribuirmos para algo (na sociedade) ou ‘devolvermos algo’ (para a sociedade), contra-atacamos a suspeita, o cinismo e os impostos herdados da baixa confiança existentes em nossa sociedade” (COVEY, 2006, p.278).

Dentro desta mesma linha de raciocínio, a fim de firmar esta análise na busca de um consenso que não será atacado pela crítica de outras disciplinas, foi necessário coletar definições disponíveis e que estivessem ligadas ao quadro conceitual específico deste estudo, por esse motivo, faz-se necessário rever também os textos de Sitkin e Roth (1993).

Neles, os autores sugerem que qualquer investigação sobre o conceito de confiança tem de ser alcançado no âmbito de quatro áreas:

- A confiança como um atributo;
- A confiança como um comportamento;
- A confiança como uma figura situacional e
- A confiança como um arranjo institucional.

A confiança como um atributo é a análise de um caso específico ligado a uma ou mais pessoas, é particularmente independente de atitudes pessoais de todas as outras atitudes. A segunda, que se refere ao comportamento, é um fenômeno generalizado entre um grupo de pessoas ou de uma comunidade. É o caso de comportamentos reproduzidos por membros do mesmo grupo, onde há alta confiança e cooperação e baixa competitividade entre seus pares.

A terceira proposta – confiança como uma figura situacional - descreve uma ou mais situações em que o fenômeno da confiança é um cruzamento de fatores que independem daqueles que estão presentes neste tipo de situação. E na última situação – confiança como arranjo institucional tem-se uma análise lógica contratual entre os atores, em um comportamento de negociação. É um acordo ou solvência de compromisso, na presença de certas questões e ou contrato. São situações muitas vezes impostas por meios coercitivos,

perfazendo um perfil das pessoas que não confiam uma nas outras e que acabarão cooperando somente num sistema de regras e regulamentações, que têm de ser negociados, acordados e litigiados, segundo escritos de Fukuyama (1996).

Para a formação da confiança as corporações têm a necessidade de reconstruir e reforçar a confiança das partes interessadas o que, para Tapscott (2006), se sustenta em quatro valores fundamentais que contribuem para a formação da confiança demonstrada na figura 2:

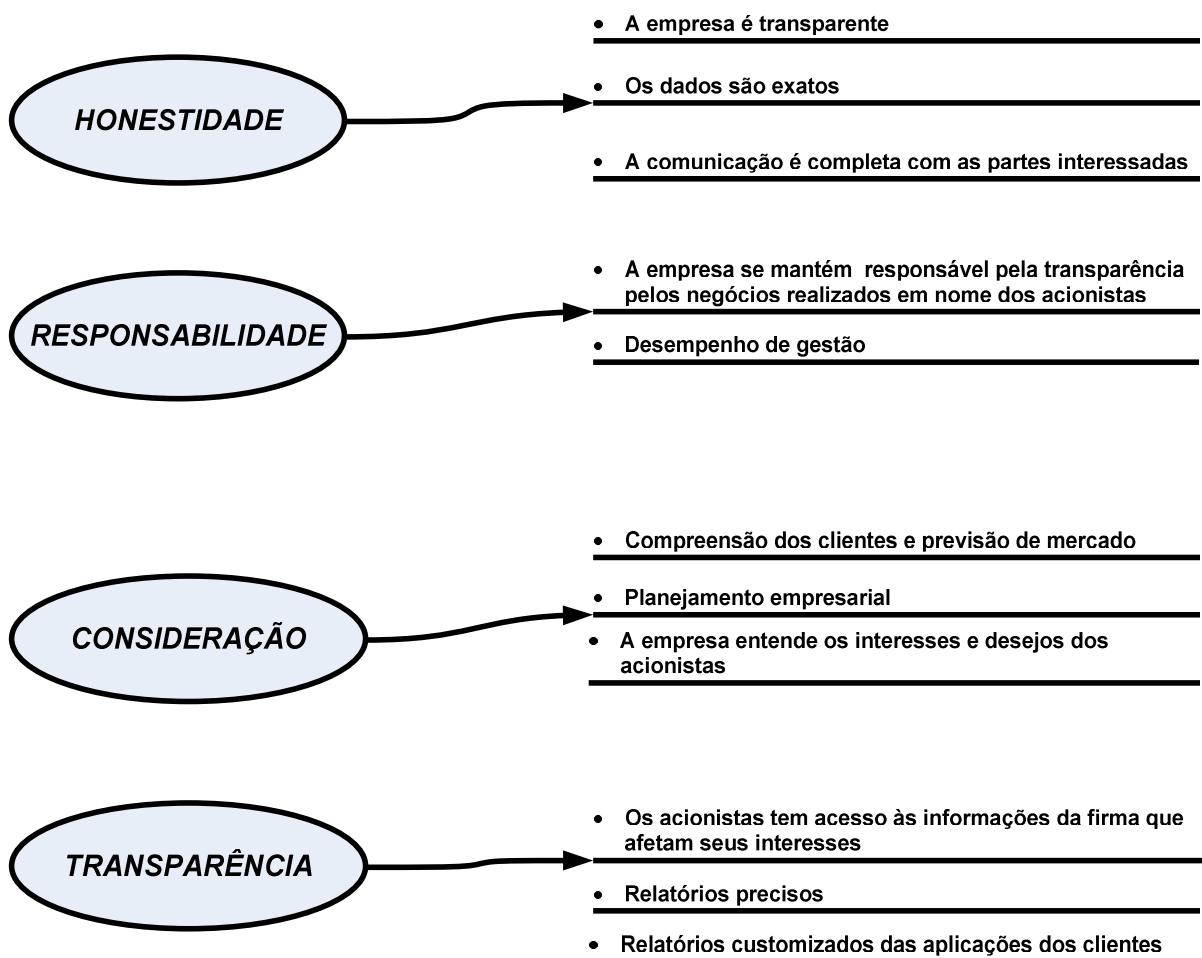


Figura 2 – Valores para a formação da confiança.
Fonte: Adaptado de Tapscott, 2006, p.1.

De acordo com esses dados, a transparência, que está subjacente aos outros três valores como os outros também estão subjacentes aos outros valores considerados fundamentais, tem sido um dos pontos cruciais para a formação de crise sobre a confiança entre os participantes de um mesmo contexto organizacional, compreendido como uma pequena comunidade onde

todos sabem em quem podem confiar, ou seja, há transparência nas relações entre os atores que são evidenciados por Tapscott, 2006, p.1: "confiança depende da transparência e a transparência depende de confiança". Puusa e Tolvanen (2006) pontuam que a confiança, como um fenômeno, é muito abstrata, mas como identidade organizacional pode ser observada em diferentes ângulos.

Na organização a confiança pode ser vista como um compromisso coletivo para atingir os objetivos organizacionais. No entanto, no âmbito individual, a confiança afeta a disponibilidade para cooperar e para assumir o compromisso de mudança organizacional. Para Puusa e Tolvanen (2006) a construção da conexão entre a identidade organizacional e a confiança é a chave para a compreensão da relação entre a identidade organizacional e os membros fortes da organização, ver figura 3.

Os mesmos autores afirmam que a criação da confiança e a própria confiança são a chave de um maior compromisso com a organização. A identidade organizacional tem forte influência no nível de identificação dos indivíduos dentro da empresa, portanto se existir uma forte identificação nos níveis de confiança dentro da firma, cria-se fortes laços de compromissos para cumprir os objetivos da empresa.

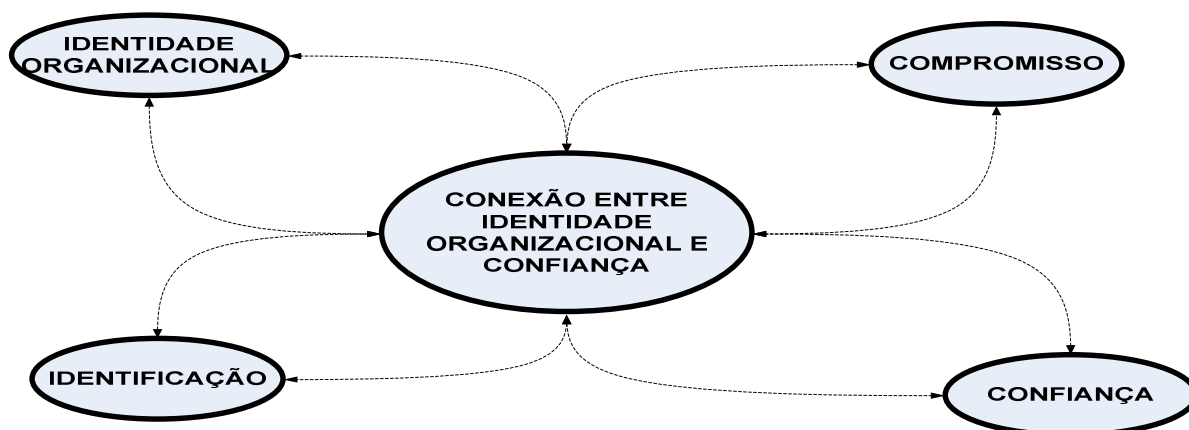


Figura 3 – Conexão entre identidade organizacional e confiança.
Fonte: Adaptado de Puusa e Tolvanen, 2006, p. 31.

Nesta ótica, a confiança pode ser definida como a vontade da parte vulnerável às ações da outra parte, com base na expectativa de que os demais

irão realizar uma determinada ação importante para o outorgante, independentemente da capacidade de fiscalizar ou controlar essa atitude (PUUSA e TOLVANEN, 2006, p.31). Confiança é, portanto, baseada em expectativas individuais de relações interpessoais ou interorganizacionais premissa de um tipo específico de probabilidade. Pressupõe-se, por esses dados, que a probabilidade é a possibilidade de que uma pessoa ou organização com quem se está em contato irá realizar uma ação, pode ser benéfica, ou não prejudicial (PORRAS e GLEGG, 2000).

Basicamente a confiança tem sido vista como uma condição limiar para qualquer comunicação eficiente e de cooperação. Na sua forma mais simples, a confiança pode ser vista como um ator que está disposto a aceitar ou expor a sua vulnerabilidade, em um antecedente de atitudes e comportamentos que permitam ações em condições de incerteza e risco.

Nas organizações contemporâneas, a confiança é ainda crítica, pois o conhecimento e a interação do trabalho são caracterizados pela complexidade, a incerteza e o risco. Desse modo, a confiança é fundamental para organizações que não são baseadas em processos, mas que se alicerçam no conhecimento. A capacidade para construir um clima de confiança é fundamental para o conhecimento nas organizações, que dependem da dissipação dos conhecimentos explícitos e conhecimentos tácitos (BLOMQVIST, 2007). A confiança é mais necessária do que nunca, no entanto, parece natural que se tenha menos oportunidades de confiança interpessoal para evoluir. Num ambiente de trabalho a confiança é tida como crítica para o bem estar dos funcionários, já para a organização a confiança é fundamental na tomada de decisões em diversos tipos de operações e informações.

Nesse ambiente a confiança tem sido definida como as pessoas têm expectativas positivas quanto à intenção e comportamentos dos vários membros da organização com base em seus papéis na empresa, em seus relacionamentos e experiências, em outras palavras, a confiança é uma construção social, não é “dada”, é construída por quem se confia e por quem se irá confiar (CHILD e MÖLLERING, 2003; BLOMQVIST, 2007).

A fim de contextualizar o exposto anteriormente por meio de múltiplas perspectivas, a noção de confiança pode ser articulada em torno de três formas segundo Xavier (2007):

Confiança racional – esta forma de confiança é o raciocínio lógico onde o indivíduo é retratado como sendo destituído de comportamento e de socialização e objetiva exclusivamente a busca do lucro. No quadro das relações interorganizacionais, essa confiança é dada por meio da emergência de sistemas de governança que especificam os direitos e deveres dos funcionários. A confiança segue um cálculo racional que incentiva as pessoas a não fraudar devido a sanções contratuais;

Confiança interpessoal - é vista como um importante recurso social que facilita a cooperação e permite uma melhor coordenação das interações. Além disso, é aquela fundamentalmente correta e, para muitos, é construída principalmente com base no conhecimento e afeto. A confiança interpessoal é ancorada em uma base de conhecimento pautada em características objetivas atribuídas ao parceiro como integridade, honestidade, confiabilidade, competência, reputação ou a história da relação. A confiança com base na relação emocional é muito especial, é a logomarca da afetividade, fazendo com que sua construção esteja entre as mais complexas, pois exige frequentes interações entre os atores;

Confiança institucional - a confiança é entendida como um atributo coletivo partilhada entre os indivíduos por meio da construção normativa e social. A confiança é, portanto, encarada como um marco público neste sentido é revelada através de diferentes faces, no contexto do comércio na sociedade. Quando uma organização começa uma relação de troca com outra empresa, desenvolve o seu contrato numa base jurídica sólida para proteção contra quaisquer comportamentos oportunistas da outra parte.

2.5.1 Confiança e desconfiança

O entendimento da relação entre confiança e desconfiança para Lewicki, McAllister e Bies (1997) representa uma clara ruptura com as abordagens nas literaturas sobre a gestão da confiança nas organizações. A compreensão sobre

relacionamentos tem impulsionado o entendimento da dinâmica de confiança e desconfiança. Argumentam que antigos pontos de vista dos relacionamentos são inviáveis, e que uma visão contemporânea sobre as relações sociais deve permitir abranger simultaneamente a confiança e a desconfiança. Nesta perspectiva alguns temas foram convergentes: a caracterização de confiança e desconfiança foi oposta e distinta.

A normativa da confiança é vista como boa e a da desconfiança como ruim, e limita-se ao contexto social. Numa teoria comportamental a análise da confiança e da desconfiança numa perspectiva racional de escolha, define confiança como uma conduta cooperativa e a desconfiança como uma conduta não cooperativa.

A argumentação se estende numa perspectiva em que discutem a confiança e desconfiança em duas dimensões separadas, para cada uma dessas dimensões o equilíbrio das forças é quase estacionário e é composta cada uma por seus aspectos particulares que estão dispostos lado a lado e que explicam a confiança e a desconfiança num nível específico. A faceta em relação à mudança (por meio do diálogo, interação, tomadas de decisões conjuntas, experiência comum, e assim sucessivamente), tende a deslocar o nível operacional de confiança e desconfiança para cima ou para baixo, conforme a figura 4 (LEWICKI, McALLISTER E BIES, 1997).

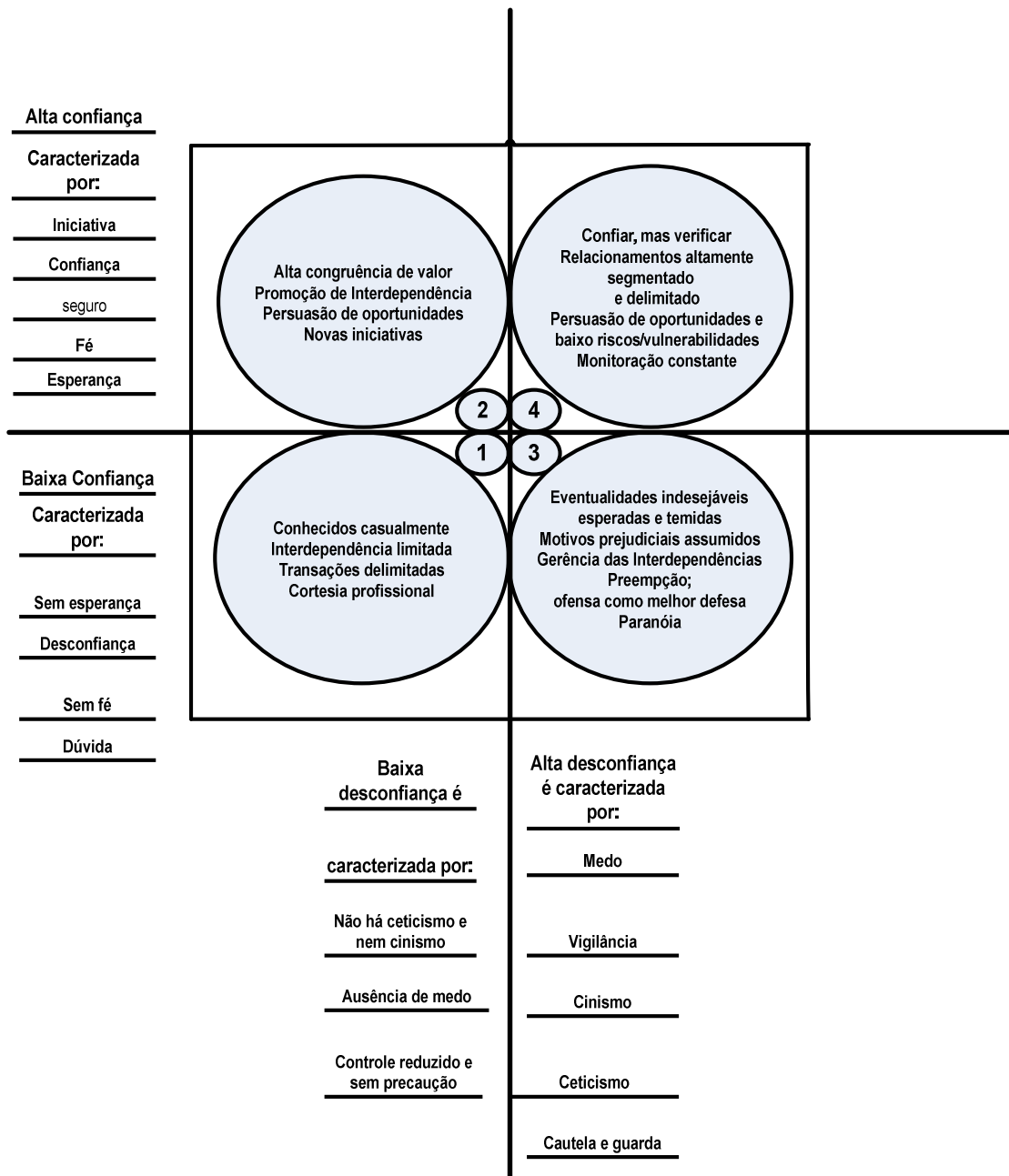


Figura 4 – Integração da confiança e desconfiança: realidades e alternativas sociais.
 Fonte: Lewicki, McAllister e Bies, 1998.

É possível constatar que a célula 1 indica baixa confiança e baixa desconfiança. Nessas condições um indivíduo ou ator não tem nenhuma razão para ser confiante, nem mesmo razão para que fique atento ou apreensivo. Essa relação se caracteriza por um número limitado de facetas e contribui ao longo do tempo para o aumento da interdependência dos atores, essa interdependência sensibiliza o restante do grupo originando crenças sobre a idoneidade dos demais ficando num estado de que não se mereça confiança.

Já a célula 2 indica alta confiança e baixa desconfiança, nessa situação o ator tem razões para confiar no outro e nenhuma razão para ter suspeita. Essa relação se caracteriza por interdependência geral, onde as partes interessadas garantem que os objetivos comuns do grupo serão atingidos. É refletida aqui a relação de um grande número de experiências positivas em comum e essa agregação de experiência entre os componentes do grupo reforça a confiança entre seus pares.

Na célula 3, há a indicação de baixa confiança e elevada desconfiança nessas condições um indivíduo não tem nenhuma razão para confiar em outro e age com grande cautela. Num ambiente como esse, se torna muito difícil ou praticamente impossível manter relações de interdependências.

Por fim, na célula 4, há condições de elevada confiança e de alta desconfiança em certos aspectos um grupo pode ter razão de possuir elevada confiança em outro, por outro lado em certos aspectos pode ter fortes razões para se ter uma forte desconfiança.

Diante desses dados, entender por que as pessoas confiam bem como o modo que confiam e suas relações sociais, tem sido um foco central de estudos para economistas como AXELROD, (1984); CHILD e FAULKNER, (2001) e mais recentemente, para pesquisadores sobre confiança que se centram em estudos organizacionais na tentativa da compreensão das eficiências da confiança e do seu surgimento (HOSMER, 1995; SITKIN & ROTH, 1993). A confiança tem sido vista como um ingrediente necessário para a ordem social, daí a preocupação dos pesquisadores centrarem-se, sobretudo, na compreensão do seu aparecimento e desenvolvimento (LEWICKI e McALLISTER, 1998).

2.5.2 Categorização da evolução das bases da confiança

A confiança cumpre um papel social, sem o qual não se poderia interagir. Esse não foi negado pelas ciências sociais contemporâneas, que consideram confiar um mecanismo informal, infra-institucional, coordenador de ações e tem a vantagem de redução dos "custos de transação". A confiança aparece como uma roda dentada cada vez mais indispensável numa sociedade onde os padrões estão desenvolvendo interações sociais e reguladores formais (leis,

códigos, regulamentos). Em contrapartida, a confiança relacional incorpora uma perspectiva social e baseia-se, pelo menos em parte, em prova produzida pela relação (QUERE, 2001; XAVIER, 2007).

Considerando as condições necessárias e suficientes como custos, estrutura cognitiva e normativa para a formação da confiança se torna difícil aplicá-las em uma relação inicial durante sua formação. A confiança inicial é complexa, tanto na composição como nos inúmeros termos de bases em que se assenta.

Pouca pesquisa empírica tem sido feita de modo a esclarecer as proposições sobre a formação da confiança. Não se exclui a possibilidade de que uma única base pode ser suficiente para o desenvolvimento de um elevado nível de confiança (XAVIER, 2007). Em uma situação frágil, onde nenhuma outra base é disponível, pode ser suficiente um arranjo ordenado para se ter uma disposição fiduciária, assim as abordagens a seguir esforçam-se para mitigar este hiato.

2.5.3 Confiança baseada em cálculo

Confiança não é um cálculo de probabilidade e seus resultados, mas uma aposta das opções relativas aos comportamentos de diversos atores, que são desconhecidas. A incerteza levanta problemas na interpretação da confiança, como sendo uma probabilidade subjetiva relativa às ações de alguém. As relações exigem capital social, e para a formação da confiança acarretam-se em tempo e custo, permitindo que relações de outra forma sejam inviáveis pelos seus custos (NOTEBOOM, 2001).

Num sentido econômico das transações, a confiança pode ser vista apenas como um termo especializado da forma de comportamento interpessoal. Em consequência da operação, poderia ser de uma pessoa-para-pessoa, grupo-a-grupo, ou empresas-entre-empresas, ou qualquer dessas combinações.

Isto foi considerado uma grande evolução do conceito de confiança, ou desconfiança sendo mais correto, porque o conceito é mais frequentemente encarado a partir do lado negativo ou pessimista na teoria econômica. Uma das premissas centrais da transação é o custo econômico da crença de que o

agente principal do relacionamento não é confiável, e que o risco de oportunismo é alto (HOSMER, 1995).

Os benefícios da confiança nas relações interorganizacionais giram em torno dos seguintes pontos-chave: o nascimento da confiança pode trazer economia em termos de custos de transação. A confiança que permeia a relação entre seus pares, os recursos destinados ao controle e aos sistemas formais (processos de elaboração de contratos complexos e de verificação) é tornado menos necessário, diminuindo os custos de transações.

Em seguida, um dos motivos dessa queda, que está relacionado com os custos, parte para uma mudança importante do papel da informação, pois a confiança leva a uma maior partilha de informação, essa a menores custos de transação. E finalmente, a criação de valor tem um papel a desempenhar, nota-se que seria sábio o uso da confiança para tentar maximizar o valor e para minimizar os custos de transação em antecipação a um comportamento oportunista dos indivíduos. Assim, a confiança emerge entre as partes e prevê a criação de um círculo virtuoso em que os parceiros são incentivados a agir em interesse comum (XAVIER, 2007).

A economia coloca o custo de transação como um problema econômico da organização sustentado em contratação. Uma tarefa específica que deve ser cumprida. Mas existem várias formas alternativas de arranjo como contrato explícito ou implícito que estão associadas como apoio de cada alternativa.

Esses custos podem ser distinguidos como antes e depois da transação. Os primeiros podem ser considerados os custos de elaboração, negociação e salvaguarda de um acordo que pode ser redigido num complexo documento onde as partes devem estar de comum acordo.

Os custos a *posteriori* assumem diversas formas como, por exemplo, os custos incorridos com descontos que são derivados de transações fora do escopo do contrato conceituado por Masahiko Aoki *in* Williamson como sendo o deslocamento da curva do contrato. As instalações e o funcionamento dos custos associados à estrutura da governança estão inclusas nesses custos (WILLIAMSON, 1985).

2.5.4 A estrutura cognitiva da confiança

Para alguns teóricos a confiança é uma categoria puramente cognitiva. É apenas sobre os conhecimentos, sua abordagem é o raciocínio indutivo apoiada no conhecimento ou observações. Ela é tratada como uma questão de conhecimento das razões para a ação e interesses, especialmente o conhecimento de como os interesses incorporam o interesse próprio.

Nesta perspectiva, a confiança não tem dimensão moral. É puramente cognitiva, não é uma questão de escolha: não se pode escolher a confiança ou desconfiança, pois aquela se baseia essencialmente sobre as inferências da percepção e conjeturas de seus atores e fundamentam-se igualmente nas suas próprias capacidades perceptivas, habilidades e capacidades de raciocínio (QUERE, 2001).

Lewicki e Mcallister (1998) indicam a construção da cognição em relacionamentos e afirmam que esses são multifacetados, no entanto se apóiam no mais simples dos modos de relacionamentos, que é o relacionamento uns com os outros e de múltiplas maneiras. Essa observação mostra que uma mesma relação em diferentes contextos de encontros possibilitará diferentes resultados devido às intenções das pessoas envolvidas.

Nesse acúmulo de interações se cria a construção das experiências e opiniões, em outras palavras, constrói-se a capacidade cognitiva de cada um. As relações por serem multifacetadas permitem assim a construção de opiniões diferentes umas das outras. Podem ter a mesma perspectiva e concordância entre si, como também podem ser incoerentes entre si, assim, o equilíbrio e a consistência dos relacionamentos estão fundamentados na cognição e percepções que são suscetíveis de serem temporárias e ainda estarem num estado transitório.

Para além das estruturas institucionais, o sistema de confiança pode ser baseado na situação em si. A confiança pode incluir tanto um bom ajuste e conforto de um papel, numa atribuição de natureza moral, como com as outras pessoas.

Estes papéis socialmente construídos têm a função de criar um entendimento comum entre os membros do sistema social, que facilita a confiança entre eles. Este sistema de confiança fornece garantias de que dado o meio conducente da configuração, a outra parte fica suscetível de agir de uma forma que se permite confiar (MCKNIGHT, CUMMINGS e CHERVANY, 1995).

2.5.5 A estrutura normativa da confiança

Esta forma de confiança é o raciocínio lógico dentro do "padrão da teoria econômica", onde o indivíduo é retratado como sendo destituído de comportamento e de socialização, age exclusivamente pela busca do lucro. No quadro das relações interorganizacionais, essa confiança emerge por meio de sistemas de governança que especifica os direitos e deveres dos funcionários.

Isso significa que quando da elaboração de contratos, os elementos considerados chaves são expressamente mencionados pelas partes interessadas. A confiança segue um cálculo racional que incentiva as pessoas a não usarem de subterfúgios devido a sanções contratuais. A confiança não é individual, é um cálculo probabilístico baseado em multa sobre a transação (XAVIER, 2007).

3 METODOLOGIA

A metodologia serve tanto como um dispositivo de apoio à sua reprodução como um meio para assegurar a validade e a confiabilidade dos resultados propostos neste trabalho. Desenvolveu-se num conjunto de atos e investigações com que se visa apurar os fatos pertinentes à pesquisa. Diante do que foi manifesto do quadro teórico apresentado no capítulo anterior, foi possível analisar o fenômeno da evolução da confiança.

A estratégia de pesquisa se concentrou na abordagem qualitativa na construção deste trabalho. A escolha por essa abordagem foi sustentada na possibilidade da sua utilização em muitas situações, para contribuir na capacidade cognitiva que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e de grupo como também dos fenômenos relacionados (YIN, 2005). Creswell (2007) assevera que a pesquisa qualitativa é uma pesquisa interpretativa, com o investigador geralmente envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes.

Esse formato de pesquisa permite explorar situações, valores e práticas com base na visão de mundo dos próprios sujeitos e a interação do pesquisador com o pesquisado (VERGARA, 2006). Neste cenário não se buscam regularidades, mas a compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram e isso só é possível se os sujeitos forem ouvidos a partir da sua lógica e exposição de razões (GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO E SILVA, 2006 p.91)

Essas características permitem ao pesquisador a participação do universo da pesquisa e a investigação de como os fenômenos ocorrem e, a partir de então, realizar a análise dos processos e o resultado dos mesmos. Amparado nesses argumentos deduz-se que a pesquisa qualitativa foi a mais oportuna para a realização da pesquisa sobre o fenômeno dos Relacionamentos Interorganizacionais (RIO's) baseado em confiança e em toda a sua grandeza, por meio de manifestos sustentados em entrevistas semiestruturadas em nível gerencial das organizações pesquisadas.

3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

- Qual é a formação da estrutura da rede de relacionamento interorganizacional, em estudo, a partir dos seguintes indicadores: tamanho e densidade da rede; motivações para o relacionamento; base predominante dessas relações; intensidade dos relacionamentos e centralidade da rede?
- Quais os mecanismos de governança do *pool*?
- Como é construída a confiança na perspectiva dos envolvidos?
- Como se dá cada fase de evolução das bases da confiança nos aspectos: calculista, cognitivo, normativo e na confiança interpessoal?

3.2 ESPECIFICAÇÕES DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE E RELAÇÕES

Ficam assim definidas as categorias de análise daqui por diante: definição constitutiva (D.C.) e definição operacional (D.O.). Richardson (2007, p.129) argumenta que as variáveis independentes são as que afetam outras variáveis, mas não precisam estar relacionadas com elas. Já as variáveis dependentes são aquelas afetadas ou explicadas pelas variáveis independentes.

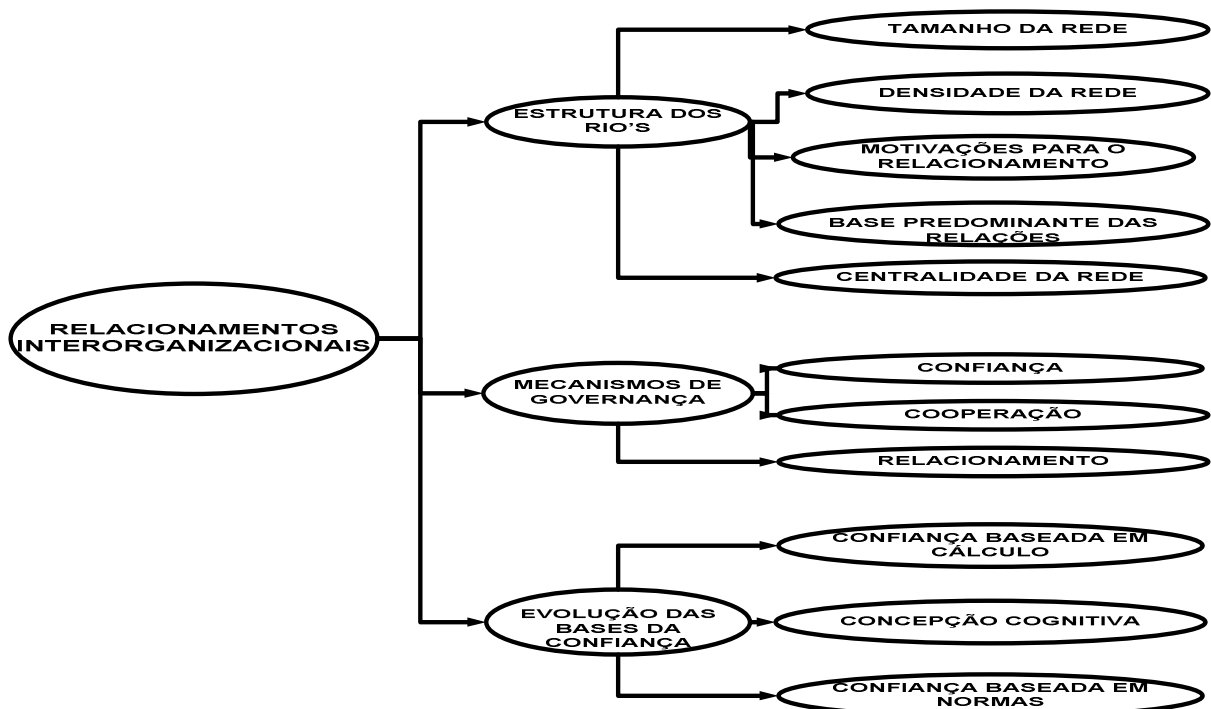


Figura 5 – Esquema interpretativo dos RIO's.
Fonte: Dados primários da pesquisa, 2009.

O esquema presente na figura 5 mostra a rede de relacionamento interorganizacional em três estágios, o primeiro apresenta a estrutura dos RIO's a partir dos indicadores do tamanho e densidade da rede, a motivação para o relacionamento e base predominante dessas relações, a intensidade dos relacionamentos e a centralidade da rede.

O segundo estágio evidencia os mecanismos de governança baseado em confiança, cooperação e relacionamento, o terceiro e último estágio identifica a evolução das bases da confiança dada entre as empresas nas perspectivas baseada em cálculo, numa concepção cognitiva, baseada em normas e por fim identifica a evolução da confiança interpessoal.

3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

A definição constitutiva das variáveis destina-se a clarificar a generalização de alguns termos usados na pesquisa, assim procurou-se cumprir esse objetivo tornando os termos e variáveis claros e compreensíveis, evitando erros no momento da interpretação dos elementos (LAKATOS e MARCONI, 1983).

Creswell (2007) atenta para essas definições com o propósito de que os leitores possam entender o significado preciso dessas variáveis. Gil (2006) corrobora com o argumento de que nunca é demais enfatizar que as variáveis contidas nas hipóteses de uma pesquisa devem possibilitar o esclarecimento do que se pretende investigar.

Estrutura da rede de relacionamento

D.C.: Redes são estruturadas a partir da definição dos papéis, atribuições e relações entre seus atores, o que caracteriza o processo de estruturação e heterogeneização da rede, e, o processo de hierarquização e externalização, (Cândido e Abreu, 2000). Hall (2004) afirma que na estrutura organizacional há interações políticas e interpretações sociais e que revela uma dialética nas relações entre os atores organizacionais.

Nakano (2005) fortalece os escritos de Hall, ao declarar que a estrutura da rede diz respeito à forma como os relacionamentos entre organizações estão estabelecidos, quando analisados a partir do ponto de vista de uma das organizações participantes.

A rede de relacionamento em sua estrutura possui algumas bases que perfazem essas relações e que estão representadas entre as organizações como: a) o tamanho da rede, b) a densidade da rede; c) as motivações para o relacionamento; d) a base predominante dessas relações; e) a intensidade dos relacionamentos e, f) a centralidade da rede.

D.O.: Para esta pesquisa a operacionalização da estrutura da rede de relacionamento foi realizada mediante resultados das entrevistas-estruturadas *in loco* com as gerências, para analisar a administração operacional e evolução dos relacionamentos entre as firmas, observação, análise de documentos e questionário fechado.

Relacionamento interorganizacional cooperativo

D.C.: A formação de rede é uma prática atual de colaboração que tem a pretensão de garantir a sobrevivência e competitividade principalmente das pequenas e médias empresas estreitando os relacionamentos entre si (AMATO NETO e OLAVE, 2005). Oliver (1990) analisou esses relacionamentos como sendo as negociações, fluxos de recursos e interação entre os atores num determinado tempo que sobrevém duas ou várias firmas.

D.O.: Foi operacionalizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, pesquisa documental e formulários estruturados, com gestores e funcionários das empresas integrantes do *pool*.

Densidade da rede

D.C.: Se uma rede social é constituída por n nós (pessoas, empresas ou outras unidades sociais) a densidade é a proporção de n possíveis conexões entre esses nós que estão realmente presentes (GRANOVETTER, 2005).

D.O.: O questionário fechado e entrevista semiestruturada foram a base para identificar o número de ligações observadas entre as organizações integrantes da rede.

Tamanho da rede

D.C.: O tamanho da rede é determinado pelos números de n contatos em uma rede (BURT, 2000). Knoke (1994) argumenta que a conveniência de analisar o tamanho de uma rede não está no total possível de relações e sim na totalidade de conexões que de fato há entre seus pares. Desse modo a mensuração do tamanho da rede é granjeada através das relações diretas entre os atores.

D.O.: Para operacionalizar o tamanho da rede foi realizado o levantamento do número de empresas que compõe o *pool* em estudo.

Motivações

D.C.: São os fatores que levam uma organização a se relacionar com outra, podendo ser de natureza espontânea, formal, obrigatória, coercitiva, dependente ou transitória.

D.O.: Os formulários fechados e entrevistas semiestruturadas foram os métodos para a operacionalização dessa variável.

Bases predominante do relacionamento

D.C.: Consiste nas circunstâncias que amparam as relações entre as firmas e esses relacionamentos podem ser dados por amizade, cultura, parentesco, posição e questões de ordem política e econômica.

D.O.: A entrevista semiestruturada serviu de base para a operacionalização da variável.

Centralidade da rede

D.C.: A centralidade da rede consiste no grau em que um ator está envolvido em todas as relações no sistema, ou seja, os nós mais centrais da rede, essa centralidade se refere à posição individual de um ator na rede e os laços desse ator com seus pares (GNYAWALI e MADHAVAN, 2001).

D.O.: A centralidade foi operacionalizada por meio de observação *in loco* e entrevistas para detectar os graus de relacionamentos de modo a descrever essa variável.

Mecanismos de Governança Corporativa

D.C.: Constitui o conjunto de práticas e de relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria independente e conselho fiscal com a finalidade de aprimorar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital (STEINBERG, 2003).

D.O.: A operacionalização foi dada por meio de análise de documentos que demonstraram esses mecanismos e entrevistas semiestruturadas com os gestores.

Bases da confiança

D.C.: São expostas três potenciais bases de confiança por Child, Faulkner e Thallman (2005) a primeira é baseada no cálculo. Essa envolve expectativas da pessoa que confia sobre em outra, baseado em cálculos dos custos e os benefícios determinados pelo curso da ação do outorgante ou o administrador. A segunda potencial base de confiança reside na partilha de conhecimentos, incluindo formas de pensamento comum, entre as partes interessadas. Esta partilha de conhecimento fornece uma base para a compreensão do pensamento de um parceiro e para a previsão das ações do parceiro. E a terceira opinião de confiança é que ela é baseada na partilha entre as pessoas, isto indica que possuem valores comuns, incluindo conceito ou obrigação moral comuns.

D.O.: A observação e entrevistas semiestruturadas com todos os níveis hierárquicos foi a metodologia adotada para sustentar a operacionalização desta variável.

Intensidade do relacionamento

D.C.: Grau em que os atores está disposto a cumprir obrigações, ou sentem-se livres para exercer os direitos implícitos na sua relação com os outros atores da rede (Mitchell, 1976).

D.O.: Essa variável foi primeiramente operacionalizada por meio de questionários aplicados aos funcionários no nível de gerência ou afim e entrevista semiestruturada e a respectiva análise do conteúdo.

3.4 OUTROS TERMOS RELEVANTES

3.4.1 Indicadores para a constituição dos RIO's

A constituição dos relacionamentos interfirmas é indicada por Amato Neto (2005) por seis motivos fundamentais de caráter estratégico a seguir:

- A comercialização de novos produtos, compartilhando recursos de infraestrutura, pesquisa e desenvolvimento, custos e riscos;
- Oportunidade de desenvolvimento de produtos para a sua empresa, unindo as principais competências internas às principais competências de outras empresas;
- Redução de tempo por meio da integração de conhecimentos e habilidades além dos limites da empresa em operações simultâneas;
- Aumento do tamanho aparente ou escala das operações a um custo menor;
- Acesso a novos mercados por meio da formação de parcerias e
- Venda dos produtos, Escolha do parceiro e Cooperação.

Cooperação é uma forma de interdependência entre alguns atores em termos de trocas (tecnologias, comércio, trocas econômicas, conhecimento). Esses atores buscam encontrar alternativas para atingir objetivos em curto prazo, envolvendo a organização e sua estrutura.

Essa é a solução que se desenvolvem membros ativos para fazer face às dificuldades individuais. Tais dificuldades não podem ser manuseadas somente por utilizações de fórmulas e procedimentos. Exigem a intervenção de participantes ativos; não de maneira arbitrária, mas organizada e estruturada sob o controle das regras dos negócios acordados com outros participantes (DERBEL e MAMLOUK, 2003).

A cooperação pode ser então compreendida como uma soma de interesses comuns tomados em ações de vendas, desenvolvimento de novas tecnologias e processos, poder de compra, troca de conhecimento e informações, soma de capitais e angariamento de capitais em conjunto. Ação que promove maior garantia de solvência como também a capacitação de mão-de-obra.

3.5 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

No acervo levantado na literatura estrangeira para esta pesquisa constatou-se que há pouco material concentrado em estudos que tenham foco principal nos relacionamentos interorganizacionais baseados em confiança, e quantidade ainda menor foi verificada na literatura nacional.

Embora tenham sido constatadas incursões interessantes sobre o tema na literatura nacional, que tem como destaque autores como Selgson e Rennó (2000) e Malafaia et al (2007); há vasto campo para a contribuição na construção do conhecimento nos RIO's baseado em confiança.

O caráter desta pesquisa foi exploratório e teve como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Essas pesquisas se respaldam em entrevistas e levantamento bibliográfico (GIL, 2006). Yin (2005) define esse tipo de pesquisa como analítica linear, que pode ser aplicada a estudos descritivos e exploratórios, pois a estratégia de abordagem incluiu uma revisão da literatura importante existente na área pesquisada, numa sequência de subtópicos incluindo o tema ou o problema que está sendo estudado.

O caráter descritivo é dado para o trabalho de pesquisa por objetivar as descrições das características de determinada população ou fenômeno. São ainda incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2006).

3.6 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O estudo de caso foi a estratégia de pesquisa eleita para a realização deste estudo, visto que na literatura, essa estratégia de pesquisa tem sido amplamente utilizada nos estudos organizacionais com o objetivo de compreender os processos sociais que ocorrem num determinado contexto (GODOI, BANDEIRA-DE-MELO e SILVA, 2006 p.119). O estudo de caso assevera Yin (2005), é a estratégia de pesquisa usada quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Gil (2006) argumenta que a definição da unidade-caso não é tarefa simples, afirma que é difícil traçar os limites de um projeto e que os critérios de seleção variam de acordo com os propósitos da pesquisa. Yin (2005) descreve a construção da triagem das indicações para o estudo de caso sendo o objetivo a certeza de que o caso foi identificado adequadamente antes da coleta formal de dados, a pré-análise com entrevistas e observações, visitas no local deram suporte para a construção dessa triagem.

3.7 FONTES E COLETAS DE DADOS

Os procedimentos para a coleta de dados foram fornecidos por métodos característicos de cada modalidade de pesquisa. No estudo de caso, método adotado neste trabalho, esses procedimentos estabeleceram as fronteiras para o estudo, coletar informações por meio de observações e entrevistas, documentos e materiais visuais, bem como estabelecer protocolo para registrar informações (CRESWELL, 2007). Yin (2005) classifica esses métodos em seis fontes de evidências para realizar estudos de casos sendo: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Nesta investigação foram usadas as seguintes fontes de evidências: entrevistas, observações diretas e documentos.

A entrevista é considerada uma das mais importantes fontes de informações para o estudo de caso, segundo Yin (2005). Esse ainda salienta a importância de se ter um respondente-chave para indagações de fatos relacionados a um assunto quanto para pedir a opinião dele sobre determinados eventos, essas características das entrevistas justificam a escolha dessa estratégia para a consecução de uma parcela do trabalho.

Considerada uma técnica importante, a entrevista, permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa 'A' para uma pessoa 'B' (RICHARDSON, 2007). A entrevista é vista no contexto dos métodos de investigação, como um deles e como forma complementar dos mesmos e é essencialmente um método de coleta de informações que coexiste com outros dois métodos: a observação e a documentação (LODI, 1991).

Richardson (2007, p.210) e Lodi (1991 p.16) atribuem nomes diferentes para as entrevistas semiestruturadas, o primeiro designa essa metodologia como 'entrevista não diretiva'. Essa permite "ao entrevistado desenvolver suas opiniões e informações da maneira que ele estimar conveniente e o entrevistador desempenha apenas a função de orientação e estimulação".

O segundo determina esse tipo de entrevista como não-estruturada (não-estandardizada) que se caracteriza pelo fato do "entrevistador não tentar obter o mesmo tipo de resposta usando o mesmo tipo de perguntas, afirma que é o método empregado para explorar mais amplamente uma questão, produzir resultados inesperados ou indagar sobre novos temas".

Essas técnicas estão sujeitas a desvios que podem ser advindos de questões mal elaboradas, respostas viesadas, ocorrência de imprecisões por esquecimento do entrevistado e reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir (Yin, 2005 p.113). Lodi (1991) corrobora a afirmativa dessas limitações e infere que a entrevista quando usada em conjunto com documentos e outros suplementos, como a observação direta torna-se muito útil na prospecção de dados para a pesquisa.

A observação direta *in loco*, onde se manifesta o fenômeno e conversação com o informante chave, foi usada como uma das fontes para o cruzamento das informações provenientes das entrevistas com os outros participantes, no intuito de corroborar as informações provenientes das entrevistas.

A observação direta tem como seu ponto forte o tratamento de acontecimentos em tempo real e tratam do contexto do evento afirma Yin (2205). Richardson (2007, p.259) pontua que a "observação, sob algum aspecto, é imprescindível em qualquer processo de pesquisa científica, pois ela tanto pode conjugar-se a outras técnicas de coleta de dados como pode ser empregada de forma independente e/ou exclusiva".

A investigação documental foi usada como outra fonte para granjear evidências e com o propósito de fortalecer as outras fontes já indicadas anteriormente. Essas fontes são evidenciadas por Vergara (2000), como documentos conservados no interior de órgãos públicos ou privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios,

memorandos, balancetes, comunicações informais, conteúdos de todo tipo de mídia (filme, fotos, etc), entre outros.

Yin (2005) evidencia como pontos fortes da pesquisa documental sua exatidão, por conter nomes, referências e detalhes exatos de um evento e por ser estável permitindo que o pesquisador consulte a documentação quantas vezes forem necessárias. Já Lodi (1991), além de concordar com essas características pontuadas por Yin, alerta para algumas limitações desse instrumento, tais como não explicar os motivos e poder conduzir a erros de interpretações.

Mesmo levando em consideração essas limitações da pesquisa documental, ela foi adotada neste estudo, pois era necessário fazer um levantamento de dados já existentes sobre confiança, redes, governança e os relacionamentos formais e informais. A partir dos dados pré-existentes foi possível reconhecer e interpretar os dados obtidos na pesquisa de campo. Nessa, os dados foram levantados por meio de entrevista semi-estruturada com o gerente da UNIBRASPE com duração de duas horas. Depois disso, foram necessárias outras visitas para obtenção de dados de modo a complementar a primeira entrevista. No entanto, não foram permitidas gravações.

3.8 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Numa análise de dados de um estudo de caso a idiosincrasia e a capacidade cognitiva do pesquisador são fatores que atribuem características próprias ao estudo realizado por ele, embora apoiado em evidências como as apontadas anteriormente por Yin (2005), a descrição, análise e interpretação foi realizada à luz desses fatores. Gil (2006 p. 141), narra que “o mais importante na análise e interpretação de dados no estudo de caso é a preservação da totalidade da unidade social. Daí, então a importância a ser conferida ao desenvolvimento de tipologias.”

Esse argumento se justifica nos escritos de Yin (2005), onde um estudo de caso é uma investigação empírica que indaga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o

fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e se necessita ter um olhar holístico sobre a situação.

Não é possível interpretar o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial dentro do qual os indivíduos desenvolvem seus sentimentos, pensamentos e ações (GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO e SILVA, 2006). O tratamento dos dados é a seção explicativa para o leitor de como o pesquisador pretendeu coletar e analisar os dados numa justificativa da adequação dos propósitos do projeto aos seus objetivos e a correlação entre as formas de atingi-lo (VERGARA, 2000).

Yin (2005 p.137) confirma tal proposição ao escrever que “as análises de dados consistem em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”.

A análise de conteúdo foi a técnica utilizada para o tratamento dos dados do presente projeto. Neste tipo de análise, evidenciaram-se algumas características pessoais e habilidades intelectuais do pesquisador. Nesta etapa, manifestou-se a qualidade do trabalho e a sensibilidade do investigador deve estar presente em cada momento desta fase, uma vez que a interpretação de métodos qualitativos é considerada altamente idiossincrática e é um processo solitário, cujo sucesso depende da sensibilidade do pesquisador e da sua habilidade analítica (GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO e SILVA, 2006 p.142).

Esta observação mostrou a necessidade de uma investigação em profundidade dos RIO's baseada em confiança. Buscou-se por meio dessa técnica de investigação o entendimento de como se dão esses relacionamentos de fato para um cruzamento com o discurso que foi apresentado.

As visitas, entrevistas pessoais, por telefones e pelo correio eletrônico estabelecidos pelo pesquisador com algumas fontes foram importantes subsídios para a pré-análise do ambiente em estudo. Esta fase determinou quais os pontos mais importantes para a decomposição de cada uma das partes investigada. A pré-análise é descrita por Richardson (2007 p.231) como a fase de organização propriamente dita, visa operacionalizar e sistematizar as idéias, elaborando um esquema preciso de desenvolvimento do trabalho.

O cruzamento de dados entre o quadro teórico e a prática foi utilizado continuamente na tentativa de clarificar as evidências propostas no presente estudo. O estágio do tratamento e interpretação dos resultados permeia o interesse do pesquisador para apresentar a realidade da pesquisa a fim de torná-los válidos e expressivos.

Num primeiro momento foi aplicado um questionário para as dezessete empresas (apêndice 1) que compõem o *pool* com a intenção de levantar os dados de relacionamento entre as empresas. Por meio das respostas sobre razão predominante nos relacionamentos e intensidade nos relacionamentos é que foram então selecionadas três empresas para análise da evolução da confiança.

Para averiguar a evolução da confiança foram realizadas entrevistas semi-estruturadas (apêndice 2) com os gerentes das três empresas selecionadas para esta pesquisa. Sendo que esses encontros não ficaram limitados a resposta do questionário, pois foram investidos períodos de observação nas empresas, gravações de entrevistas e visitas adicionais para esclarecimentos sobre as respostas obtidas.

Para as três empresas selecionadas foi então aplicado um questionário direcionado para prospectar dados sobre a evolução da confiança entre essas empresas. Os questionários (apêndice 2) foram aplicados de forma separada para cada uma delas e após a aplicação do questionário foram realizadas visitas e entrevistas não estruturadas para validar o questionário.

3.9 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Todo método tem possibilidades e limitações (VERGARA, 2000). No método do estudo de caso as limitações são pontuadas por Yin (2005) em três preocupações. A primeira refere-se à preocupação da falta de rigor da pesquisa de estudo de caso. Na segunda situação, é dada na preocupação muito comum é que essa metodologia de pesquisa fornece pouca base para fazer uma generalização científica e, por último, está pautada na demora na consecução do estudo.

A própria fonte escolhida é outra limitação do estudo, pois há a capacidade cognitiva do entrevistado e sua capacidade de descrever o que se pede na entrevista, são os vieses, já mencionados anteriormente, que podem estar contidos também na formulação das questões. A reflexibilidade é outro fator limitador pelo qual o pesquisador tem que se ater, pois consiste nas respostas que o entrevistado dá ao entrevistador, o que ele quer ouvir (Yin, 2005), limita-se daí a fidedignidade do estudo.

Nas observações diretas, a seletividade é outra limitação, pois pode gerar reflexibilidade, o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado e por consumirem muito tempo de ambas as partes (Yin, 2005 p.113). Neste contexto a falta de conhecimento ou informações do pesquisador para interpretar determinados fenômenos e por ser ativo no processo da observação, pode gerar viés do investigador no que tange às interpretações da situação observada.

Quanto à limitação da documentação, Lodi (1991) evidencia que os documentos não ajudam a prever o futuro, não explicam os motivos, podem conduzir a erros de interpretações e ainda possa não ser central aos interesses do investigador, sendo baixa a sua capacidade de recuperação, a seletividade pode ser tendenciosa se a coleta não estiver completa, pode refletir as ideias preconcebidas (desconhecidas) do autor e seu acesso pode ser deliberadamente negado afirma Yin (2005 p. 113).

4 ANÁLISE DOS DADOS

A revisão da bibliografia apontou que trabalhos que manifestam assuntos de redes organizacionais são bastante fecundos e são explorados com grande profusão na área econômica (BENGTSSON e KNOCK, 1999; OTTATI, 2003; GRANOVETTER, 2005). Tal fato evidencia a possibilidade de vasta gama de estudo na dimensão organizacional, pois se trata apenas de um fragmento das possibilidades de estudos que podem ser realizados nesse campo. No entanto, estudos voltados para o relacionamento interorganizacional, numa ótica de confiança nas relações, são assuntos ainda pouco explorados (HOSMER; McALLISTER, 1995; CHILD, 2003). Assim tornou-se importante avultar a complexidade do tema, como também ressaltar as contribuições que podem ser geradas com esse desafio.

Não há desejo aqui de menosprezar as questões de estudos que não sejam voltadas à área de relacionamento e que evidenciam fatores econômicos, mas sim tornar notável a necessidade de ampliar estudos nos contextos de relações sociais nas organizações, uma vez que o estabelecimento de uma rede se dá quando há coerência e conectividade. Aquela é relacionada aos objetivos comuns, enquanto que esta se volta para a proximidade dos participantes da rede (CASTELLS, 1999), ou seja, das relações sociais.

Dessa forma, passa a ser coerente a metodologia do estudo de caso adotada no presente trabalho para a análise dos relacionamentos interorganizacionais, devido a sua capacidade explicativa e descritiva alicerçada por essa metodologia. Esse conjunto de técnicas e processos de pesquisa permitiu abarcar grande desenvolvimento do estudo no que diz respeito às relações interorganizacionais e de seus integrantes sociais.

A análise dos dados aqui apresentada tem característica qualitativa e busca apresentar o desenvolvimento do estudo realizado por meio das respostas dadas pelos integrantes da rede analisada. Foram tratados três assuntos pertinentes a pesquisa, sendo o primeiro a cooperação em redes interorganizacionais e sua estrutura de relacionamentos, na segunda abordagem foram evidenciados os mecanismos de governança do *pool* e por fim a confiança

nas relações e a categorização da evolução das bases da confiança. Antes, porém, é oportuno tratar o contexto da pesquisa realizada.

4.1 O CONTEXTO DO ESTUDO

O ramo de atividade de combustíveis líquidos foi caracterizado por um longo período por companhias que detinham bandeira exclusiva. Essas vendiam e distribuíam combustíveis para compradores varejistas que pertenciam à bandeira de determinada distribuidora, e que as tinham como única alternativa de compra.

A “bandeira” segundo a Agência Nacional de Petróleo – ANP (2009) é a “marca comercial que indica a origem do combustível automotivo comercializado no posto revendedor varejista, isto é, identifica o distribuidor que fornece combustíveis líquidos derivados de petróleo, álcool combustível e outros combustíveis automotivos ao posto”. Com a portaria ANP nº 116/00, a ANP regulamentou a “bandeira branca” que é denominada por “postos revendedores varejistas que adquirem combustíveis de vários distribuidores diferentes e identificam o fornecedor do combustível em cada bomba abastecedora do posto” (ANP, 2009). Tal portaria foi regulamentada no ano de 2000 (ANP, 2009).

Essa regulamentação tornou possível que novas marcas (as bandeiras brancas) fossem introduzidas no mercado permitindo uma vasta gama de empresas para fornecer combustíveis, pois para que uma empresa seja criada é só cumprir com as exigências da ANP e dos órgãos reguladores do estado, como receita federal e estadual, meio ambiente, entre outros. Essa possibilidade de abertura de novas empresas fez com que entrasse no mercado uma infinidade de empresas neste setor.

O que era considerado uma vantagem para os compradores retalhistas (os revendedores), não foi um cenário muito animador para as empresas que tinham uma posição insular no mercado de distribuição de combustíveis e que não dispunham de um capital condizente com o ramo de atividade.

Uma base de distribuição é demasiadamente onerosa para se construir, conforme relato do gerente da UNIBRASPE, além do altíssimo capital de giro que a empresa tem que dispor para as compras de cotas de combustíveis

impostos pela Petrobrás. O cenário de localização e os fatores que afetam essa decisão, como a localização de matéria-prima, proximidade com o fornecedor, legislação ambiental, capacidade a ser instalada (STEVENSON, 1999; MARTINS e LAUGENI, 2002) são fatores que não podem deixar de ser cumpridos e que dispõem de uma grande soma de capital para a realização do projeto.

Este cenário foi favorável para o surgimento do *pool*, que tem como estratégia suprir as necessidades das empresas que obedecem ao perfil descrito anteriormente. O perfil do *pool* da UNIBRASPE foi constituído por cinco empresas sócias que no início de suas atividades não dispunham de todo o capital necessário para montar cada qual a sua base de distribuição. No entanto, com a soma de seus capitais foi possível realizar o projeto da base de distribuição.

O *pool* da UNIBRASPE foi montado com capacidade sobressalente para armazenamento dos produtos, maior que as cotas que as empresas sócias podem comprar em combustíveis da fornecedora. O espaço excedente para estoque nos tanques é então locado para as empresas congêneres que não dispõem de capital suficiente para montar a sua própria base ou o utilizam por conveniência ou ainda por ter localização estratégica conforme relato dessas empresas. O modelo de gestão dos *pool's* será abordado em mecanismos de governança e a história do surgimento da UNIBRASPE é o subitem que segue para melhor explanar o quadro estudado.

4.1.1 O *pool* da UNIBRASPE

Com a crescente demanda por combustíveis no mercado nacional, um grupo de cinco empresas criou, em 29 de março de 2000, a UNIBRASPE Brasileira de Petróleo Ltda. Sua base primária foi estrategicamente montada ao lado da refinaria da Petrobrás - unidade REPAR em Araucária - PR. Por meio de um moderno sistema de bombeamento a empresa recebe diariamente gasolina e óleo diesel da refinaria da Petrobrás.

Por ser um processo complexo e delicado, o mesmo recebe atenção de profissionais especializados e treinados em segurança para que em qualquer

situação emergencial haja dispositivos que permitam a suspensão imediata do abastecimento, e que serão acionados por esses profissionais caso seja necessário (UNIBRASPE, 2009).

O *pool* da UNIBRASPE entrou em operação no ano de 2003 com a união de cinco empresários que tinham perfil empreendedor parecido e estava no mesmo ramo de atividade. As empresas que hoje são proprietárias da UNIBRASPE tinham as seguintes características antes da junção de idéias e de capital para a construção da base hoje denominada UNIBRASPE: Três das integrantes têm postos de gasolina e operam como transportadora revendedora retalhista de combustíveis (TRR), outra possui usina de álcool e opera no ramo de distribuição de combustíveis líquidos e a última tem uma rede de postos de gasolina e atua também como distribuidora de combustíveis.

As razões de escolha dessas sócias e não de outras empresas para a sociedade, segundo relato do gerente do *pool*, se deve ao fato desses empresários terem conhecimento pessoal e comercial de longa data. A proximidade geográfica das empresas foi outro fator de peso para a decisão da formação da sociedade, pois a empresa sócia mais distante esta situada no Estado de Santa Catarina, no entanto, é próxima da divisa com o Estado do Paraná.

Além disso, possuíam também o mesmo interesse em seus negócios que estavam relacionados em maior controle dos processos, a diminuição de custos operacionais e administrativos. E isso só seria possível com uma central administrativa, o *pool*, e por fim o controle de qualidade de seus produtos. Deixariam de comprar de várias fontes distribuidoras, conhecidos como revendedores retalhistas, e seriam compradores diretos da Petrobrás. Tendo assim, a certeza da origem do produto e transferindo a confiança da origem da mercadoria aliado a qualidade e ao renome da fonte distribuidora, a Petrobrás, que é conhecida mundialmente no ramo de exploração e industrialização de petróleo.

4.1.2 Capacidade e Estrutura

Em 2008 a UNIBRASPE atingiu a capacidade de movimentar até 150 mil/m³ de combustível por mês, fruto de constantes atualizações e ampliações em sua estrutura. São sete tanques de alta capacidade de armazenagem, para estocar óleo diesel Interior S2000, óleo diesel Metropolitano S500, Gasolina A, álcool hidratado, biodiesel e álcool anidro.

A estrutura da base permite operar com até seis caminhões de forma simultânea, sem a necessidade de manobras. Essas ações tornam eficiente o processo de carregamento. Visando esta mesma agilidade, a base possui conjuntos independentes de moto bombas para carregamento e descarga de todos os produtos. Esse modelo de independência operacional proporciona uma capacidade de carregamento de 600m³/hora, conforme figura 6 que demonstra um descritivo dos processos de captação e carregamento dos caminhões.

Como diferencial logístico, a UNIBRASPE mantém dois pontos de abastecimento de caminhões internamente, para gerar agilidade nos carregamentos e diminuir substancialmente o tempo de espera pelos caminhões no pátio. Essa estrutura permitiu a UNIBRASPE a movimentação e o carregamento de aproximadamente 640 milhões de litros no ano de 2006 e 740 milhões no ano de 2007.

A meta que atualmente está sendo cumprida é de 1 milhão de litros movimentados e carregados no ano de 2008. Os tramites de negociação são realizados de forma interdependente nos escritórios individuais dos acionistas e demais distribuidoras que operam na UNIBRASPE.



Figura 6 - Descritivo de parte das atividades administradas pela UNIBRASPE BRASILEIRA DE PETRÓLEO.

Fonte: UNIBRASPE, 2009.

4.1.3 Certificações/Qualidades

A direção da UNIBRASPE e toda a sua equipe estabeleceram uma política integrada de gestão como forma de seu compromisso permanente com seus clientes e parceiros em oferecer soluções logísticas em recebimento, armazenagem e carregamento de combustíveis. Isso se deu por conta de o pool buscar certificação de suas operações por meio da aplicação dos conceitos das ISO's 9001 – Qualidade em Serviços; 14000 Gestão Ambiental e OHSAS 18001 – Gestão da Saúde e Segurança (OHSAS – *Occupational Health and Safety*)

Assessment Series = Sistemas de Gestão de Segurança e Higiene Ocupacional). Ao implantar essa política, a UNIBRASPE, vem garantindo a satisfação dos clientes e partes envolvidas por meio do comprometimento com a melhoria contínua da eficácia do sistema integrado de gestão, prevenção de vazamentos, derrames e contaminação do solo e meio ambiente.

Todo esse processo é somado à prevenção de acidentes, quedas e riscos a saúde dos trabalhadores. Além disso, há a garantia do atendimento aos requisitos legais vigentes e aos próprios requisitos de qualidade, segurança, meio ambiente e saúde ocupacional que se propõe o controle de qualidade da empresa. Para isso a UNIBRASPE possui um laboratório de análise, para certificar os produtos recebidos quanto a sua pureza e composição, antes da liberação para embarque. As análises são enviadas e conferidas por órgãos nacionais de certificação.

4.1.4 Segurança

UNIBRASPE propicia segurança a quem opera em suas instalações. Todos os processos são acompanhados e monitorados eletronicamente. O corpo operacional da empresa é composto de profissionais treinados e capacitados na administração e manejo de combustíveis. No que diz respeito ao combate a incêndio, a empresa possui anéis de resfriamento, e também um sistema de injeção de líquido gerador de espuma - LGE, com câmaras individuais em cada tanque e serão injetados em caso de incêndio no tanque, numa tentativa de apagar o fogo.

O sistema é interligado a uma central de armazenagem com capacidade para 2500 litros de LGE, além dos volumes individuais dos abrigos de incêndio, todo o corpo de profissionais da empresa possui formação e treinamento contínuo na prevenção e combate a incêndios. Além disso, todos os funcionários envolvidos utilizam todos os EPIS necessários para sua segurança.

4.1.5 Meio Ambiente

Referente ao meio ambiente, a UNIBRASPE investe nos cuidados com a natureza. Os tanques de álcool e gasolina possuem uma película flutuante que

acompanha o nível do produto evitando a evaporação e conseqüente envio de gases nocivos à atmosfera, evitando poluir o meio ambiente. A UNIBRASPE possui também um local específico para armazenamento de resíduos, preparando-os para descarte correto através da reciclagem de materiais.

A empresa possui um avançado sistema de saneamento e tratamento de resíduos, visando à reciclagem dos materiais para devolução à natureza. Após o tratamento é realizado um trabalho de análise e verificação dos líquidos reciclados através de profissionais, equipamentos e infraestrutura apropriados. Isso garante o retorno da água de forma tratada para os rios.

4.1.6 Administração

O cuidado com o funcionário continua sendo uma das diretrizes da empresa. A UNIBRASPE gera qualidade de vida a centenas de funcionários diretos e indiretos, beneficiando as cidades onde atua resultando em divisas e captação de recursos municipais. Possuidora do reconhecimento nacional em qualidade e segurança, a empresa mantém o foco em sua missão: ser reconhecida pela sua capacidade inovadora em oferecer soluções logísticas em armazenagem de combustíveis.

4.2 A COOPERAÇÃO EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

O principal argumento para a cooperação em redes está apoiado em ações do concorrente, relações duradouras entre as empresas e os resultados dessas relações. A estrutura desses relacionamentos está apoiada em cultura, cognição dos envolvidos e política. Essas três características são reconhecidas na literatura como fatores que induzem a cooperação e a existência de uma estrutura de relacionamento na rede. A cognição está relacionada na dinâmica do desenvolvimento de uma melhor compreensão dos fenômenos competitivos. A política está relacionada aos sistemas de regras e a um conjunto de objetivos comuns que delimitam as ações dessas organizações e condicionam a sua consecução. A cultura relaciona-se aos hábitos e comportamentos de um grupo

e/ou organização baseado em crenças, valores e atitudes (MOTTA e CALDAS, 1997; GNYAWALI e MADHAVAN, 2001).

Malafaia et al (2007) argumentam que para o sucesso das relações de cooperação em redes de empresas é o capital social e a existência de formalização da gestão dessas relações entre os participantes a causa do sucesso das relações de cooperação. A formalização tem o intuito de avaliar sua relevância na criação de um conjunto de condições favoráveis para instituir as relações de cooperação entre seus pares e ao desenvolvimento econômico.

Diversos conjuntos atuam como antecedentes para a construção da preferência de um membro ou de uma empresa específica. O primeiro é constituído pela prospecção do histórico da empresa alvo, numa orientação temporal. O segundo compreende uma série de fatores situacionais comuns as empresas envolvidas e as similaridades que as atraem num interesse comum (DAS, 2006). Fatos constatados na pesquisa referente às empresas que compõem a UNIBRASPE e nos relacionamentos das congêneres que atuam nessa base conforme relato dessas empresas. No início da relação, quando não havia um conhecimento prévio sobre o histórico de determinada empresa, todo o grupo apoiava-se em informações de mercado ou mesmo em informações dentro do próprio *pool* com as outras empresas que já se relacionavam com a empresa em jogo. A evidência dessa situação foi mostrada em respostas a questão: Para a sua empresa decidir confiar em outras empresas existe algum procedimento? Quais as dicas ou critérios para que isso aconteça?

A construção da preferência entre essas empresas foram firmadas nas respostas que indicam o modo que essas organizações fazem as escolhas. A empresa denominada **A** respondeu que “verifica bem o histórico da empresa perante aos seus fornecedores e clientes”, a firma **B** apóia-se no fator “sorte” a **C** sustenta-se em informações advindas das outras organizações e informações do mercado respondendo que procura saber da “fama da outra empresa no mercado. Afirmando que confiança se conquista com o tempo”, a firma **D** aposta na seriedade dessas organizações e que só tem essas informações com outras empresas com as quais aquela se relaciona.

4.3 ESTRUTURA DAS REDES DE RELACIONAMENTOS

A estrutura de relacionamento no *pool* indicou conjuntos de laços recorrentes como, por exemplo, os recursos, a amizade, e os laços informais entre um conjunto de atores, como indivíduos, grupos e as organizações do mesmo ambiente. A figura 7 exemplifica o esquema de relacionamento entre as empresas no *pool* da pesquisa que se enquadra dentro do que foi exposto anteriormente, numa demonstração da estrutura da rede dessas empresas.

Na figura 7 pode ser observado que existem 17 empresas no total, sendo 05 sócias e mais 12 congêneres. Para análise da rede numa relação baseada em confiança entre todas as empresas do *pool* seria uma tarefa que demandaria um tempo inestimável e indisponível para a conclusão do trabalho. Para conseguir atingir o objetivo foram então selecionadas por meio da pesquisa e observação três empresas que se relacionassem com mais frequência e que tivessem mais similaridades entre si para a realização do trabalho.

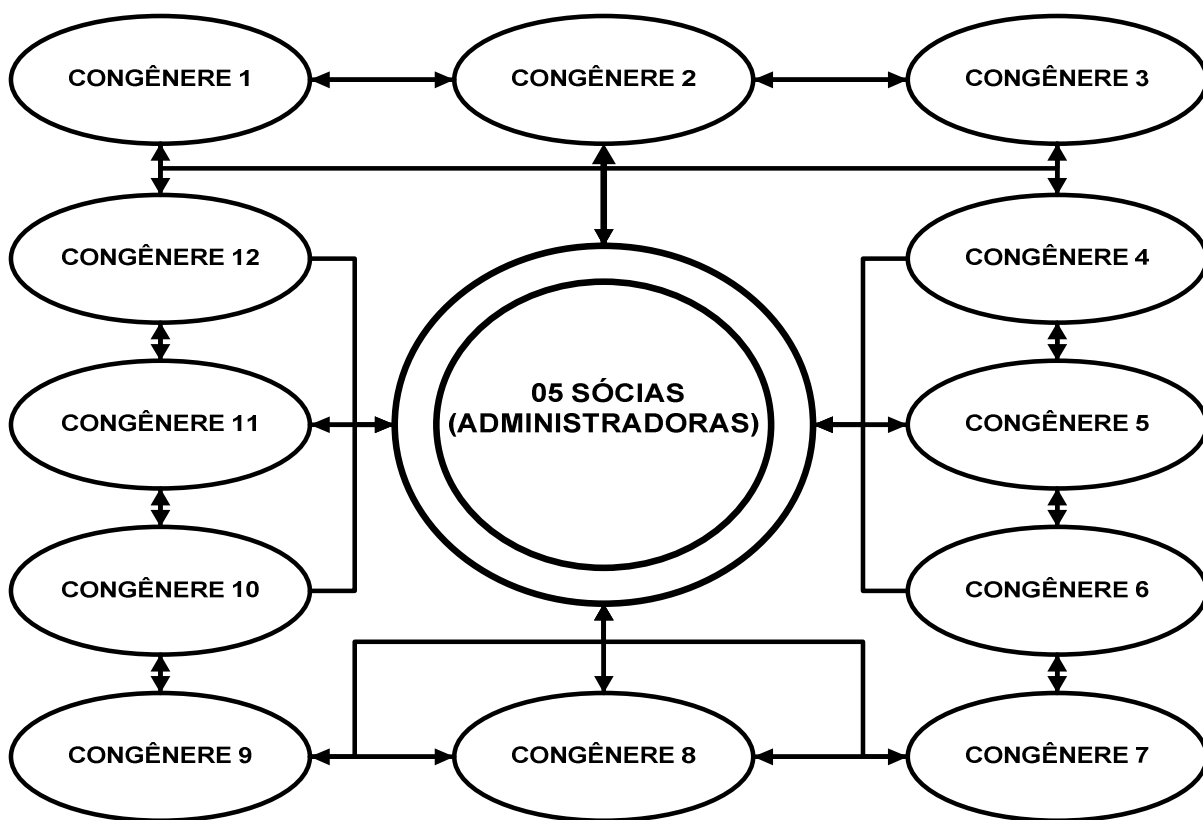


Figura 7 - Relacionamento nas empresas do *pool* das distribuidoras de combustíveis líquidos em Araucária – Pr.
Fonte: Dados primários da pesquisa, 2008.

4.4 NÍVEL DE INTERDEPENDÊNCIA

Dado um sistema composto de **N** atores, numa rede de relações interorganizacionais, há duas perspectivas que podem ser visualizadas a partir da intensidade da relação entre dois atores dentro de uma única rede: (1) a partir da perspectiva dos dois atores como uma díade que é secundariamente associada à rede global, ou (2) a partir da perspectiva dos atores como dois elementos da rede global. A primeira pode ser discutida em termos de uma distância assimétrica entre um indivíduo e outro. Esta última pode ser discutida em termos de uma distância simétrica social entre os dois atores, em termos de suas respectivas posições na rede (BURT, 2000).

A interdependência relatada entre as três empresas selecionadas para o estudo enquadra-se no segundo caso. No estudo geral as trocas de informações foram atribuídas pela maior parte das empresas como as atividades mais intensas e são realizadas diariamente. Nas empresas selecionadas, a interdependência é maior e os relacionamentos estendem-se além das trocas de informações.

Nos relatos dos informantes a confiança é o alicerce dos relacionamentos. O ponto de iniciação desses foi o conhecimento pessoal prévio de cada um deles. No desenvolvimento do relacionamento as informações ficaram mais estreitas e o auxílio passou a ser mútuo tendo como principal propósito a redução de custos e a vantagem competitiva. A partilha de frete foi mencionada como um dos principais fatores para a redução de custos entre essas congêneres.

A semelhança entre essas empresas foi um fator citado pelas três relatando que tem os mesmos objetivos, confiabilidade, a busca de expansão de novos mercados e a seriedade nos negócios entre elas e os clientes. É relevante ressaltar que as entrevistas foram realizadas em separado com essas empresas e as respostas parecem sustentar as semelhanças.

4.5 DENSIDADE DA REDE

A densidade de redes é discutida muitas vezes em termos de proporção, pois indica a média e o nível de ligação entre os contatos e indica também à proporção de pares que estão conectados com fortes vínculos. Assim, a densidade da rede é determinada pela força média de conexão entre seus atores. Por vezes, é discutida em termos de proporção, porque em estudos limitados a dados dicotômicos (há a possibilidade de duas pessoas estarem ligadas ou não), a força média da ligação entre os contatos é também a proporção de pares que estão conectados com fortes vínculos entre si.

Contatos em uma rede densa estão em estreita comunicação que podem facilmente aplicar sanções contra quem violar as crenças ou normas de comportamento que são compartilhadas. Ao mesmo tempo, fortes ligações entre seus pares podem aumentar a probabilidade de que os contatos saibam as mesmas informações, e as ligações diretas podem eliminar as oportunidades para mediar às informações entre os contatos (BURT, 2000).

Os dados para caracterizar a densidade nos relacionamentos, neste estudo, foram prospectados por meio do seguinte enunciado: “Enumere a qualificação por grau de intensidade nos relacionamentos da sua organização com as demais que fazem parte da lista seguinte. (1) Sem importância – (2) Pouco importante – (3) Importante – (4) Muito importante e (5) Crucial”. Com os dados advindos desse enunciado foi possível selecionar três empresas que mais interagem na rede, ou seja, que tivessem um relacionamento mais denso, essas empresas foram denominadas **A**, **C** e **Q** para o estudo das suas relações centradas na confiança entre esses atores.

4.6 TAMANHO DA REDE

O primeiro passo para analisar o tamanho da rede deve ser o de definir o tipo de dado mais adequado para análise de redes sociais. As suas aplicações são úteis para as investigações de padrões de parentesco, estrutura de uma comunidade, etc. A análise de rede é apropriada para o estudo pormenorizado dessas relações baseadas em dados relacionais advindos da pesquisa. A

característica geral dos dados das ciências sociais é que esses estão enraizados nos valores culturais e símbolos. Ao contrário dos dados físicos das ciências naturais, nas ciências sociais os dados são constituídos através de significados, motivos, definições e tipificações. Isto significa que a produção de dados nas ciências sociais envolve um processo de interpretação (SCOTT, 2000).

A matriz para definir o tamanho da rede é disposta em linhas e colunas. Numa matriz contígua a sua denominação é quadrada por dispor do mesmo número de linhas e colunas (ordem ou tamanho $Y \times Y$), no presente trabalho a matriz dispõe dessa característica numa ordem de 17×17 , figura 8.

O roteiro da matriz da rede (Apêndice 1) foi utilizado à seguinte questão: A **empresa interage** com alguma das empresas listadas a seguir? Marcar **sim** ou **não** para cada uma das organizações listadas. Se **sim**, marque como um **X** a periodicidade desta relação. Para cada uma das empresas participantes foi atribuída uma letra para sua identificação conforme disposto no apêndice 1.

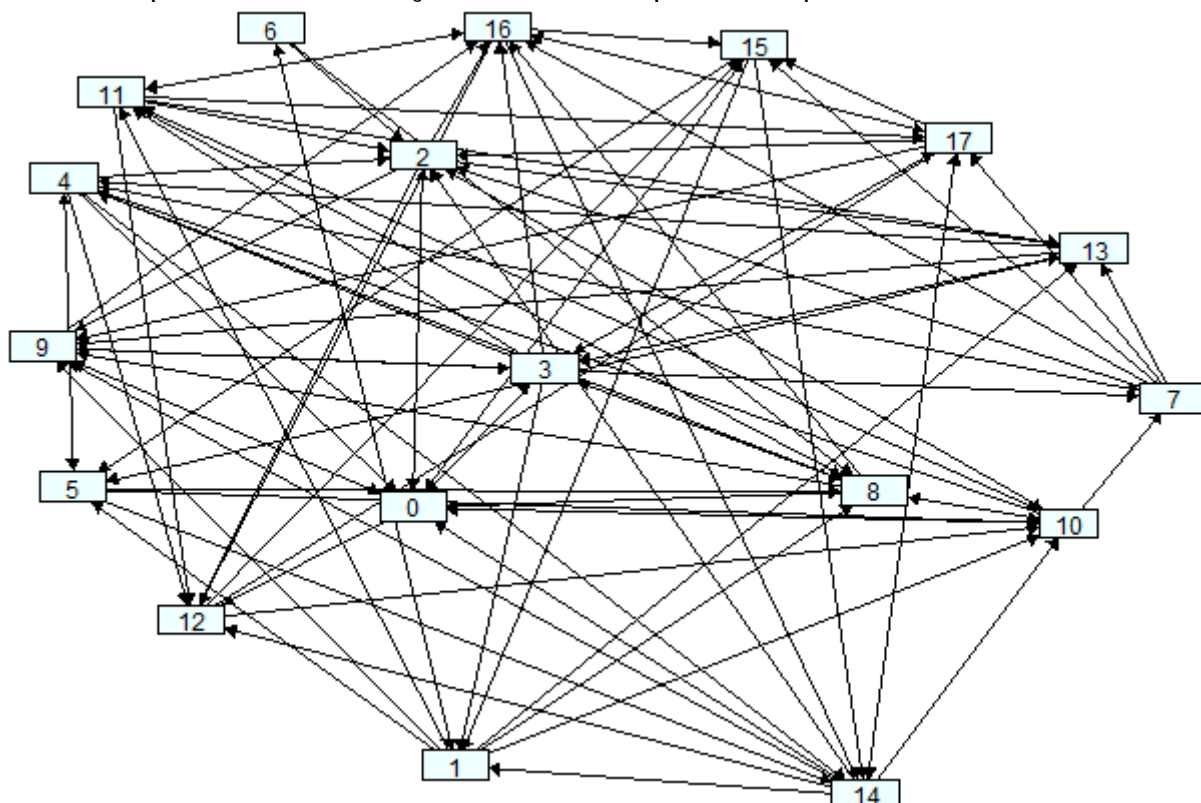


Figura 8 - Gráfico da rede de relacionamentos.
Fonte: Dados primários

Nesta pesquisa, a rede é composta por 17 organizações com até 289 possibilidades de relações entre si, essa diagramação foi realizada com o auxílio do programa *GDE – Go Visual Diagram Editor*. Hanneman (2001, p. 41) argumenta que “em qualquer rede há $(k*k-1)$ par de ordenados únicos de atores, de modo que BA é divergente de AB, no qual k é o número de atores. Os vínculos predominantes foram o foco deste trabalho conforme citado no subitem “densidade da rede”.

4.7 MOTIVAÇÃO PARA O RELACIONAMENTO

A motivação para o relacionamento diz respeito à socialização dos atores que tendem a interagir com outros que sejam semelhantes nas atitudes, recursos, competências e comportamentos. Dadas essas características, pode-se compreender que as empresas que estejam num mesmo contexto tenham grande simetria em seus perfis como o ativo e o fluxo de informações.

As características semelhantes induzem a um respeito mútuo evitando a concorrência entre seus pares. Assim sendo as organizações que são estruturalmente semelhantes terão tendências a não atacar uma à outra, sendo um fator motivador para as relações (GNYWALI e MADHAVAN, 2001; HALL, 2004). Hall (2004) pontua que outra forma de vinculação interorganizacional permeia a homogeneidade ou heterogeneidade ambiental das organizações, isso se refere ao grau de similaridade ou diferenciação no ambiente organizacional.

Congêneres são as empresas locatárias do *pool* que por si só já define as similaridades entre essas empresas. Suas estruturas são semelhantes e comercializam os mesmos produtos. Os participantes da pesquisa declararam que respeito entre eles está em não tentar angariar os clientes um do outro. O relacionamento foi relatado por todas as empresas como bom, e que existe, embora de modo informal, trocas de informação e favores.

A confiança foi um fator citado pelas empresas como fator preponderante para a solidez do relacionamento, afirmando que quando há confiança, há facilidade de aproximação e, conseqüentemente, relacionamento entre elas. Ainda que existam ressalvas sobre as concorrências entre si, como por exemplo,

empresas que procuram maior privacidade em suas ações e negociações – tal atitude é perfeitamente compreendida pelas congêneres. E não é vista como um delimitador do relacionamento como relataram os informantes.

4.8 BASE PREDOMINANTE DAS RELAÇÕES

As motivações nos relacionamentos interorganizacionais certamente variam de empresa para empresa. Esta variação foi percebida com as respostas a questão: “Como você qualifica a base predominante dos relacionamentos mantidos entre a sua organização e as organizações da lista a seguir? Marque com um X o número correspondente à principal base predominante dos relacionamentos de acordo com: (1) Amizade – (2) Confiança – (3) Status – (4) Política e (5) Econômica. O resultado está apresentado na tabela 1.

| Opções | Respostas | % |
|--------------|-----------|----------------|
| Amizade | 8 | 50 |
| Confiança | 8 | 50 |
| Status | 0 | 0 |
| Política | 0 | 0 |
| Econômica | 0 | 0 |
| Total | 16 | 100,00% |

Tabela 1 Base predominante dos relacionamentos.
Fonte: Dados primários.

A base predominante nessas relações confirmadas entre amizade e confiança se estende ao longo de toda a pesquisa, pois em momentos onde não foram solicitados esses atributos em questionários, as empresas mesmo assim enfatizavam tanto a amizade, que já vinha de uma longa data, quanto a confiança como fator condicionante para manter os relacionamentos.

4.9 CENTRALIDADE DA REDE

A idéia da centralidade de indivíduos e organizações em suas redes sociais foi uma das primeiras a ser pesquisada pelos analistas de redes sociais. As origens dessas idéias são encontradas no conceito sociométrico de 'estrela' - que é a pessoa mais popular em seu grupo, ou que fica no centro das atenções. O que une a maioria das abordagens a centralidade é uma preocupação para a relativa centralidade dos vários pontos em o gráfico chamado "ponto de centralidade". Mas é importante explicar a distinção entre “local” e “global” e o

ponto central. Um ponto é um local central, se tiver um grande número de ligações imediatas com os outros pontos no ambiente, se, por exemplo, tem uma grande "vizinhança" de contatos diretos. Por outro lado, um ponto é central em nível global, quando se tem uma posição de importância estratégica na estrutura global da rede. A centralidade local é a proeminência da relação de um ponto focal em sua vizinhança, enquanto centralidade global tem uma proeminência em toda a rede (SCOTT, 2000).

A escolha dos atores descrita anteriormente está embasada na centralidade e frequência em suas relações. Nas entrevistas e observações foram constadas essas frequências e a acessibilidade entre seus pares apontando a existência de um padrão informal normativo de trocas de informações e favores. Nessa análise foi observada a dominância da empresa **Q** sobre as demais. Possivelmente pelo seu porte, pois é a maior das três empresas, esse tipo de dominância foi observado por Gronovetter (1973) que afirma que quando um ator assume uma posição central na rede (o *star* de Scott) o fluxo de informações, produtos e serviços tendem a ser manipulados por esse ator. O poder está relacionado a essa dominância. A empresa **Q** atende todo o mercado nacional e tem uma parcela significativa na distribuição de combustíveis, enquanto as demais atendem apenas a dois estados da federação. Na troca de favores observada entre esses atores ficou evidente que as outras empresas (**A** e **C**) necessitam mais da empresa **Q**.

4.10 MECANISMOS DE GOVERNANÇA

Há muita confusão sobre o que são organizações em rede e como funcionam. Em algumas indústrias e organizações, a rede implica um conjunto de relações externas - uma rede global de alianças e *joint ventures*. Em outros, significa redes com laços informais entre os gestores, onde podem existir equipes flutuantes para desempenhar papéis burocráticos. Grande parte da análise de redes incidiu sobre o mapeamento dos padrões de relações interpessoais, dentro e entre organizações. Estas redes informais constam de laços sociais, e funcionaram nas sombras formais das organizações. O que

mudou nesse campo de forma significativa nos últimos anos foi o surgimento da governança de grandes redes de organizações (TUOMELA, 2004).

O conceito de governança vem sendo entendido por muitos, como tema da administração voltado para o público. Sendo esse compreendido como os acionistas e o transparecer dos dados que é obtido pelo sistema de governança que torna os dados públicos como sinal de transparência da organização com seus acionistas. Geralmente, é uma expressão para descrever a forma como o negócio é realizado para o público. O chamado "governo da sociedade" é visto como uma realização coletiva de muitos atores-público e privado, em oposição a uma visão tradicional que equivale governança com governo. A governança remete a organização para as relações interinstitucionais, a uma administração voltada para o contexto do declínio da soberania, a diminuição da importância das fronteiras jurisdicionais, e da fragmentação institucional. Desse modo a governança envolve múltiplas organizações e suas respectivas conexões que são necessárias para realizar as expectativas de seu "público", assim a governança vai além do fluxo da bolsa de valores e de seu próprio contexto de gerência do ambiente onde é instituída (MORSE, 2007).

De acordo com o relato do gerente da Unibraspe, o aumento da procura de novos negócios em rede de empresas indica que os novos clientes procuram conhecimentos especializados neste setor. Procuram a satisfação de suas necessidades em um modelo que traduza a construção e requisitos de sua gerência operacional numa perspectiva de melhora dada pelos serviços e informações especializadas na governança da rede.

A interação das congêneres na construção da governança pode ser atualizada a partir de modelos tradicionais e a construção dos custos operacionais é compreendida pelos usuários dos serviços a partir da geração de resultados do projeto. Instalações especializadas dentro das necessidades dos clientes tornam possível a participação nas instalações e no gerenciamento participativo no planejamento do processo, resultando em melhor desempenho com definição de práticas, e da criação de objetivos comuns para todas as empresas do *pool*.

A perspectiva de análise adotada neste trabalho volta-se para a presença de vínculos que caracterizam a freqüência nas relações que evidenciem a rede

relacional entre as organizações do *pool*. A qualidade das relações e os valores que regem a governança do *pool* definem os limites de gestão de cada empresa pertencente a esse ambiente. São caracterizados por relações não-hierárquicas, compromissos em longo prazo, múltiplos papéis e responsabilidades, reciprocidade, e sentimentos (GERLACH, 1992).

Assim, uma rede de organização é definida, neste contexto, como uma organização com coligações de tarefas interdependentes - ou habilidades – e as empresas que fazem parte da rede são consideradas entidades econômicas especializadas. Essas empresas ainda são vistas como unidades organizacionais, que operam sem controle hierárquico, mas que estão inseridas, por meio de ligações laterais densas, mutualismo, reciprocidade em um sistema de valores compartilhados que define papéis e responsabilidades (ACHROL E KOTLER, 1999).

O relacionamento da UNIBRASPE - figura 9, com as congêneres do *pool* segundo a gerência é totalmente formalizada. Esta política foi adotada como forma de não privilegiar nenhuma das firmas do *pool* e ter um tratamento uniforme evitando conflitos entre as empresas dentro da base de distribuição. Essa política também é adotada para as empresas que são sócias no *pool*, as sócias não dispõem de nenhum privilégio, elas são tratadas como as demais congêneres conforme relato do gerente a seguir:

“Se uma das sócias chegar para carregar o caminhão e já tiver muitos caminhões na fila de espera para os abastecimentos de seus reservatórios. Não é porque essa empresa é sócia que vai passar na frente dos outros caminhões e abastecer. Vai ter que esperar a sua vez como qualquer outra que chegasse e ficasse nessa mesma posição de espera. As sócias são tratadas como congêneres e a Unibraspe não interfere em nada delas e vice-versa”.

GERÊNCIA DO SETOR DE ABASTECIMENTO

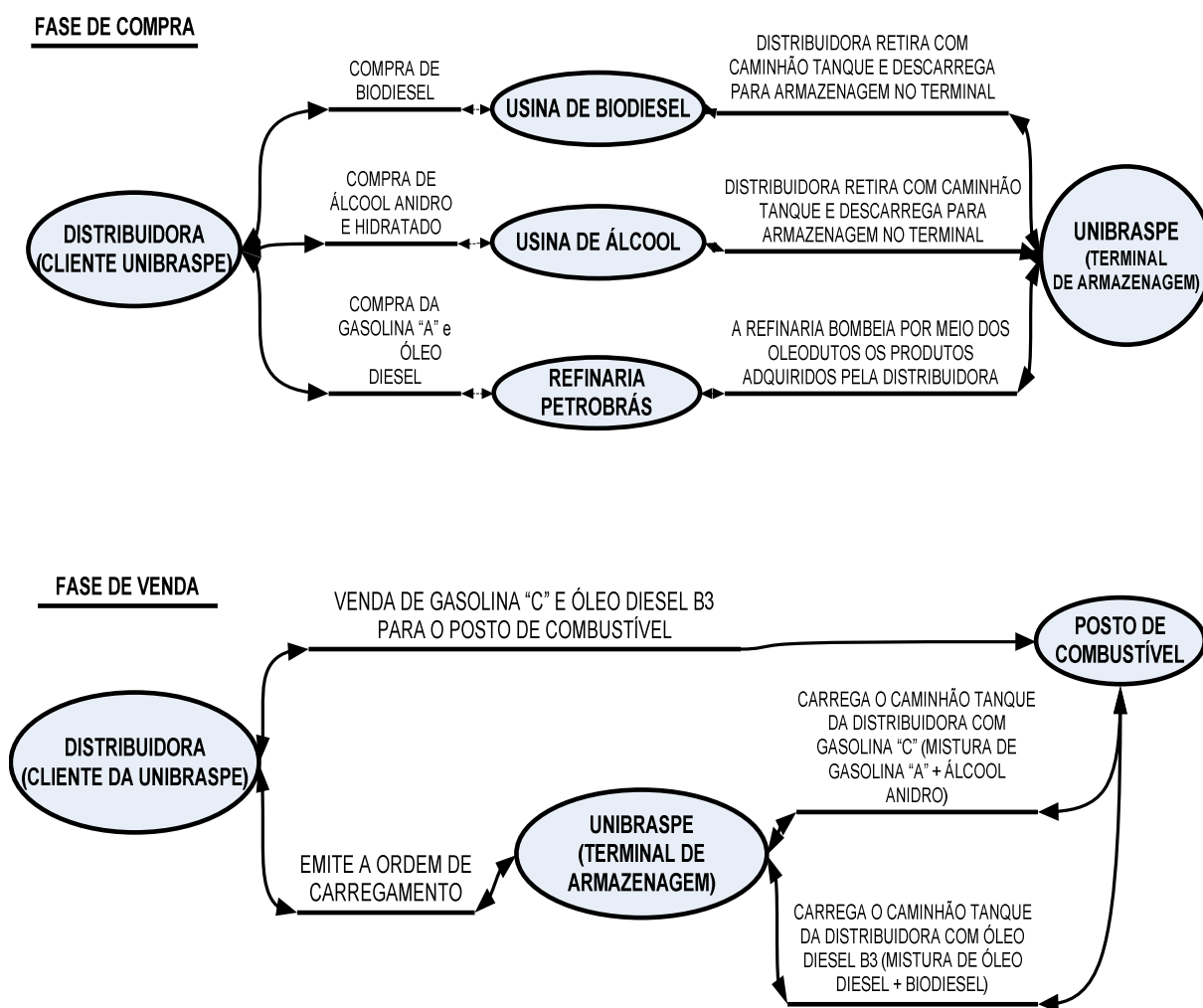


Figura 9 - Esquema interpretativo da governança da UNIBRASPE.
Fonte: UNIBRASPE, 2009.

A interferência da administração da UNIBRASPE tanto na fase de compra como de venda, pelas congêneres é próxima de zero. A política adotada é de que cada empresa administre todo o processo de compra, venda e distribuição dos combustíveis de modo independente e fica a cargo da administração da UNIBRASPE somente o controle dos volumes movimentados pelas firmas como também o controle administrativo do *pool*. O controle está na segurança, recursos humanos para a consecução dos processos das atividades inerentes ao *pool* e a administração e controle de qualidade dos produtos por meio do apoio de um laboratório dentro da base.

Todos os dados são relatados pela UNIBRASPE e são então levados em reunião mensal com as congêneres para a discussão de resultados, possíveis melhoras, reclamações, etc. Os relacionamentos interorganizacionais é o propósito do estudo deste trabalho, e o objetivo central é o relacionamento baseado em confiança entre as congêneres. Este estudo obedece à estrutura dos objetivos específicos que são abordados a seguir.

4.11 CATEGORIZAÇÃO DA EVOLUÇÃO DAS BASES DA CONFIANÇA

Nas sociedades modernas, que se caracterizam por um elevado grau de divisão do trabalho, é essencial que troca de informações, pagamentos e materiais sejam organizados eficientemente. Tanto na cadeia vertical como na horizontal, as relações de confiança e intercâmbios entre essas empresas precisam ser rápidas e fáceis de controlar. Por este motivo, a coordenação de expectativas mútuas desempenha um papel central no relacionamento interorganizacional, e a qualidade da relação social destes é fundamental para o funcionamento dos sistemas socioeconômicos (BACHMANN, 1999).

Um aspecto específico deste problema da categorização da evolução da confiança é que estudar um único tipo de confiança é estreitar a forma adequada de pesquisa na amplitude do significado atribuído à utilização da palavra confiança. A pesquisa para ser eficaz inicia-se com o termo comum “confiança” para, em seguida, procurar extrair dados numa observação e vivência na essência da vida quotidiana (MCKNIGHT, CUMMINGS e CHERVANY, 1995). Nessa perspectiva, a categorização obedece aos objetivos específicos a fim de pontuar cada categorização da confiança, sendo que num primeiro momento será tratado sobre a confiança na perspectiva dos envolvidos, confiança e desconfiança. Num segundo momento, será tratada a confiança a partir de uma ótica calculista, cognitiva e normativa.

4.11.1 Confiança na perspectiva dos envolvidos

A confiança é suscetível de se desenvolver quando os agentes individuais têm contato face a face e familiarizam-se com cada uma das pessoas. As preferências e interesses não se tornam substancialmente em recursos ou em

regime institucional e é compreendido como “a confiança pessoal”. A importância da confiança para a construção de um relacionamento mesmo entre as concorrentes do *pool* é compreendida como essencial para o relacionamento entre as empresas, conforme os relatos dos entrevistados.

A confiança interpessoal permite as pessoas correrem riscos, pois onde há confiança, há a sensação de que ninguém irá se aproveitar um do outro. Confiar está baseado na expectativa do que se vai encontrar no outro e não o que se teme. Assim, a confiança engloba não só as crenças das pessoas sobre os outros, mas também a sua vontade de utilizar o conhecimento adquirido como base para uma ação futura. A confiança interpessoal pode ser medida na capacidade que uma pessoa está confiante e disposta a agir com base nas palavras, ações e decisões do outro (McALLISTER, 1995).

As pessoas entrevistadas, quando indagadas se alguma das empresas tem restringido a troca de informações sobre fornecedores e casos de clientes inadimplentes ou, ainda, se essas informações são abertas somente para as empresas em que há um relacionamento mais estreito responderam que esse tipo de informação é repassado somente para as empresas onde há esse tipo de relacionamento e para aquelas em que mais confiam. No entanto, houve um dos entrevistados que respondeu que não ocorre este tipo de informação. É evidente a criação de laços mais fortes entre as empresas e quando retém as informações evitando passar para as outras que não pertençam ao grupo, deixam essa situação muito clara, não facilitam para as empresas que não pertençam ao conjunto dessas relações.

Referente ao código de ética entre as empresas da base, todas responderam que não há um código de ética formalizado, mas existe o respeito entre elas, conforme relato de uma dessas firmas: “Acredito que no quesito de vendas existe o respeito pelas bandeiras e por algumas regiões em que determinada empresa atua”.

O respeito relatado está no lugar da confiança entre elas, pois contam que, mesmo sendo concorrentes, uma não ultrapassa os limites da outra em negócios já estão firmados, mas são livres para a prospecção de novos clientes, mesmo dentro de uma mesma área geográfica. Vale a estratégia para angariar novos clientes.

O respeito referido anteriormente é compreendido melhor quando são observadas as respostas dadas a questão: A palavra confiança tem que significado no que se refere ao relacionamento com as outras empresas? A empresa **A** pontua que “a confiança é um parceiro entre todos na base” a **C** acrescenta que “neste ramo torna-se 90% de uma negociação”.

A organização **Q** aponta confiança como base para o relacionamento conforme sua resposta: “em relação às outras empresas que integram o *pool* não quer dizer muita coisa, pois, não há um relacionamento direto entre as empresas, mas em relação à base é fundamental a confiança. Pois confiamos a eles o produto que revendemos aos nossos clientes. É a imagem da empresa que está em jogo.”

Observa-se que a confiança é compreendida por todos como um elo, tanto para o relacionamento como para fazerem negócios e é uma condição para a aproximação das empresas.

No trabalho de Hosmer (1995, p.389) há relatos que sustentam o presente estudo quando afirma que a confiança é descrita como “essencial para a estabilidade das relações sociais”, seguido da afirmação de que a confiança “é vital para a manutenção da cooperação e necessária para a interação cotidiana nas relações”. Há grande similaridade no que tange a troca de mercadorias e serviços quando Hosmer (1995) argumenta que a troca de mercadorias na base da confiança só é possível quando existe confiança pessoal há longa data e essa é necessária para o sucesso das operações econômicas.

Tal situação foi mencionada pelas três empresas que têm um relacionamento mais próximo ao responderam as perguntas sobre quando se deu o início nos relacionamentos. As três entrevistadas responderam que têm mais de cinco anos de relacionamento e os motivos que o provocou foi a necessidade de produtos, a amizade de longa data entre eles (os funcionários) e o cumprimento dos acordos estabelecidos entre si. O início e a evolução desses relacionamentos se deram baseados na confiança entre seus pares, pois as negociações e trocas foram realizadas informalmente, sem o conhecimento da matriz de nenhuma dessas empresas conforme relato dos entrevistados.

Nas situações onde existem trocas de favores e trocas de informações no cotidiano há longa data, a confiança tende a ser o alicerce do relacionamento e a desconfiança é um atributo que não pode existir nessas relações. Qualquer arranhão na confiança dessas relações pode comprometer o que foi construído ao longo dos anos e a reconstrução pode não existir e se houver, a confiança dificilmente será a mesma entre seus pares.

4.11.2 Confiança e desconfiança

Quando a confiança é destruída há um colapso no relacionamento tornando-a imprescindível nas relações sociais (HOSMER,1995). A descritiva das empresas sobre a pergunta “Como a confiança pode afetar as atividades na base?” Deu-se numa mistura de relações pessoais, com negócios realizados entre as empresas, apontando que desconfiança pode trazer desentendimento.

Os relacionamentos seriam abalados caso não existisse confiança, conforme aponta a resposta da empresa **C** - “a confiança é a base de tudo, se não houver confiança no *pool* não há porque estarmos aqui, pois é através delas (fornecedoras) que conquistamos a confiança de nossos clientes em ter sempre o produto certo, nas especificações, carregamento correto e na quantidade certa”. A empresa **A** salienta que a confiança deve estar presente “desde o relacionamento pessoal até a retirada do produto”. A respondente **B** confirma o possível colapso explicado por Hosmer (1995) quando afirma que “empréstimos de combustíveis não serão possíveis, pois não haverá confiança nos recebimentos”, afirmando uma possível quebra no relacionamento o que é sustentado pela firma **Q** em resposta a pergunta - “surgindo desentendimento e isso seria prejudicial para nós”.

Há unanimidade quando se trata da falta de confiança. A ausência desse atributo está estreitamente ligada a desentendimento, quebra de contrato e relacionamento. É importante observar que a questão estava relacionada a confiança e como esta poderia afetar as atividades da base, esperava-se que todos entendessem como um fator positivo e que poderia trazer redução de custos e bons relacionamentos, por exemplo. No entanto, o que foi observado nas respostas, foi uma aversão a falta desse atributo não se dando conta dos possíveis relacionamentos baseados em confiança.

Há desconfiança numa relação quando os agentes não podem atribuir probabilidades razoáveis nos resultados a serem obtidos. Essa incerteza surge por uma série de razões. Primeiro, a desconfiança surge porque os parceiros são frequentemente incapazes de prever como irá retribuir essa troca ao longo do tempo. Segundo, a natureza das trocas do sistema econômico, onde as empresas podem responder por esse tipo de incertezas com eliminação de determinadas operações, ou por meio da seleção cuidadosa com quem realizará negócios ou trocas. A falta de confiança é subentendida aqui como sendo uma forma de risco relacional, onde existe a perspectiva de que o parceiro não irá cooperar plenamente. A incapacidade dos parceiros preverem o retorno ou custos associados a esses relacionamentos é outro fator de desconfiança (ADOBOR, 2005).

A abordagem realizada nas três empresas selecionadas por possuírem um relacionamento mais estreito corresponde ao trabalho realizado por Adobor (2005), o processo seletivo se deu na escolha das empresas com quais negociariam ou iriam realizar trocas de mercadorias, restando três empresas. A descrição desta situação é percebida na evolução do relacionamento entre as firmas conforme ilustra a figura 10, quando descritos por elas sobre a evolução ao longo dos anos, onde argumentaram que a confiança conquistada entre elas estava sustentada no cumprimento da palavra de cada um.

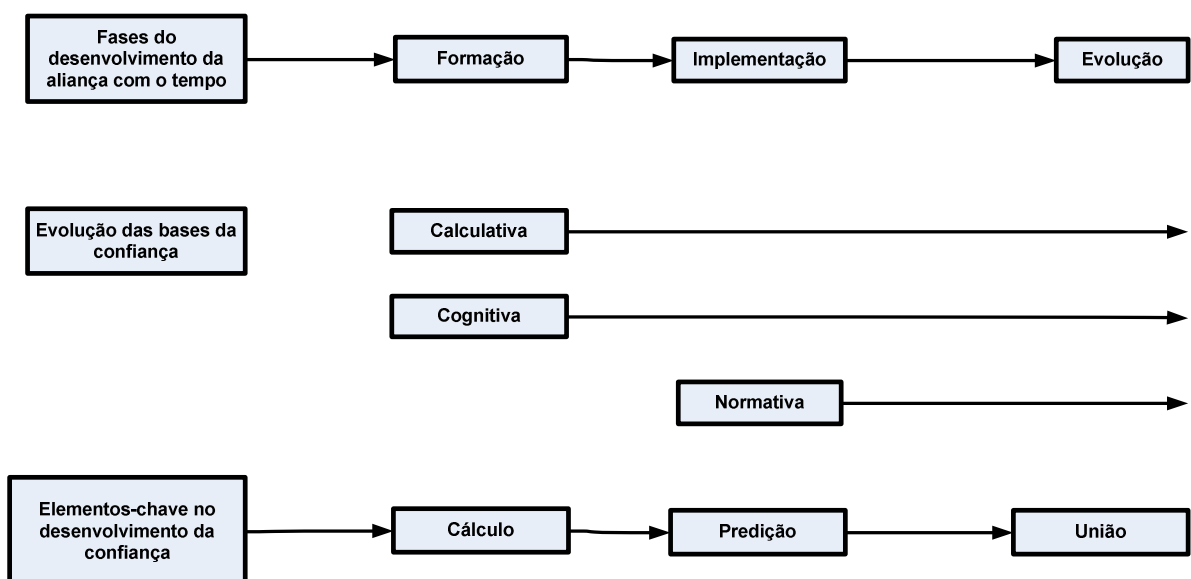


Figura 10 - Fases do desenvolvimento da evolução da confiança na rede.
 Fonte: CHILD, J.; In: RODRIGUES, S. B. (org.), 1999.

Essas fases estão contidas em cada uma das estruturas a seguir, pois fazem parte do contexto evolutivo do presente trabalho, logo cada fase será abordada nos subitens a seguir.

4.11.3 Estrutura calculista da confiança

Nesta fase, ocorre o processo de formação e escolha dos parceiros para o arranjo dos relacionamentos interorganizacionais, onde são selecionadas as empresas que têm o mesmo perfil e interesses e que poderão ser parceiros cooperativos futuros. A confiança neste estágio é vista como cálculo e implica numa dedução sobre a benevolência da empresa a agir com interesse baseada em valores e objetivos comuns. A construção da confiança implica em um "processo de cálculo" com base na capacidade da empresa para continuar cumprindo suas obrigações e sobre a consideração dos custos versus recompensas para permanecer nesta relação (BORIES, s/d).

Os motivos de cooperação entre as empresas são evidenciados nesta fase e podem ser consideradas a redução de custos de transação, as alianças para obtenção de vantagem competitiva, entre outros motivos. Essa parceria foi evidenciada nos relatos dessas empresas que cooperam entre si na distribuição de combustíveis conforme relato a seguir:

“Se a minha empresa vai fazer uma entrega para um determinado local e a carga não está completa e tem uma das “nossas” que precisa fazer uma pequena entrega na mesma região, então completamos a carga com o produto dela e fazemos a entrega. A ajuda nesse caso é mútua. Resolvemos o problema dos dois, pois aproveitamos toda a capacidade do caminhão e diluímos proporcionalmente o frete e cumprimos o compromisso com o cliente de entregar na data combinada.”

A eficácia da confiança depende da sua distribuição. A confiança horizontal (ver normativa da confiança) está associada à busca de um acordo entre os indivíduos pertencentes à mesma categoria. É uma fonte de oportunismo coletivo, uma vez que incentiva o alinhamento dos indivíduos. As relações de cooperação podem ser compreendidas no nível horizontal, como alocação de custos e controle na tentativa de refrear o oportunismo. Quanto mais horizontal for a confiança, mais necessário e oneroso deverá ser o sistema

de vigilância. A relação entre confiança, oportunismo e de controle depende da natureza da relação de confiança (BORNAREL, 2004).

A confiança vertical foi pontuada no relato anterior da cooperação de frete e foi observado na pesquisa que é uma prática comum entre as empresas com maiores afinidades. Esse processo de colaboração é resolvido informalmente e está baseado na confiança e no relacionamento interpessoal desses atores. É interessante observar que parece haver a separação da empresa e dos indivíduos nessas atitudes, como agem na informalidade a confiança está relacionada à outra pessoa e não a empresa em que ele representa. Child *in* Rodrigues (1999) evidencia esse fenômeno quando afirma que a confiança interpessoal e sua qualidade nessas relações “interorganizacionais”, pois os membros dessas organizações agem como verdadeiros guardiões da confiança criada por eles. Dessa forma a produção da confiança surge pelo reforço mútuo de investimentos nesse atributo e pela qualidade da cooperação a ela associada.

Esse processo de colaboração e confiança mútua é criado ao longo dos anos conforme os informantes, pois não têm esse tipo de relacionamento com todas as congêneres e sim com as empresas selecionadas por cada um. Essa seleção está embasada em trocas de experiências passadas e na possibilidade de trocas futuras num *continuum* dessas relações. Para que aja essa construção os atores apóiam-se em inúmeros fatores regidos pelo ambiente de construção desses relacionamentos e que é discutido a seguir.

4.11.4 A estrutura cognitiva da confiança

Cognição refere-se à percepção, a imaginação, a linguagem, a concepção e ao pensamento dos atores de um ambiente. A perspectiva cognitiva procura compreender a multiplicidade das emoções dos atores envolvidos em forma de empatia. É uma forma de reconhecer a importância dos diversos caminhos que os atores devem percorrer para construir a sua realidade social numa formação da percepção e a compreensão clara dos valores e dos processos sociais (SONPAR, HANDELMAN e DASTMALCHIAN, 2003).

Nesta fase há a implantação dos relacionamentos e a confiança neste estágio é mais cognitiva. Há a construção do conhecimento entre seus pares e pode adquirir um caráter preditivo em relação ao conjunto de atitudes e reações dos atores em face ao ambiente dos demais com as informações adquiridas e acumuladas num determinado espaço de tempo.

Um fluxo de informação toma como premissa que a cognição dos atores da rede fixa a interação, e interação, por sua vez, causa as alterações da rede. As variantes - informações - é que especificam as consequências das percepções dos atores da rede. Por exemplo, percepções precisas de poder, ou uma percepção cognitiva desenvolvida pelos integrantes da rede. A posição hierárquica é um condicionante da personalidade e comportamento de seus pares.

A evolução cognitiva está então relacionada ao acúmulo de conhecimentos dos processos e de poder, no conhecimento mais profundo dos seus parceiros, diminuindo as incertezas nas ações futuras (previsibilidade). Baseia-se essencialmente sobre as suas percepções, inferências e conjeturas que os levam a formação e compreensão do ambiente onde está inserido. Essa análise é associada à constituição social da confiança, pois ela é necessariamente percebida e fortalecida por meio da interação social (RODRIGUES, 1999).

4.11.5 Estrutura Normativa da confiança

As escolas tradicionais vêem a confiança como “boa” e desconfiança como “ruim”. Muitos pesquisadores compreendem a desconfiança como um distúrbio psicológico e que deve ser corrigido na tentativa de resolver situações que podem se tornar conflituosas a fim de promover uma colaboração efetiva entre seus pares caracterizados pela ação da confiança. Assim, a confiança pode ser compreendida como um ingrediente necessário para manter a ordem social, ou seja, normas (LEWICKI, MCALLISTER e BIES, 1998).

Nessas relações, a confiança reproduz um conjunto de valores institucionalizados que depende do compartilhamento de valores comuns entre as pessoas, isto é, normas que tornam estáveis as interações sociais. Nelas, se

constrói um quadro de partilha de obrigações e expectativas em que os atores sociais possam investir, numa função integradora de confiança e controle (RODRIGUES, 1999; REED, 2001).

O gerente da UNIBRASPE afirma em seu relato que a empresa não dispensa nenhum tratamento especial a qualquer uma das empresas pertencentes ao *pool*, e que todo relacionamento é totalmente formalizado. Situação analisada nos estudos de Cunha e Melo (2004). Esses autores afirmam que “os contratos formais desempenham um papel importante no estabelecimento de condições e critérios de desempenho para colaboração e podem prover a única base em que os parceiros de negócios são preparados para trabalhar juntos num primeiro momento”.

Essa normativa da UNIBRASPE tem por objetivo instituir a confiança baseada em normas, não provendo diferenciação nos relacionamentos e normalizando qualquer tipo de relacionamento com as demais inquilinas. Cunha e Melo (2004) argumentam que os contratos raramente são suficientes sozinhos e que o entendimento informal, baseado na confiança, frequentemente provê um fator ainda mais poderoso na determinação de como colaborar. Essa narrativa é sustentada nas declarações dos informantes, ao afirmarem que os empréstimos de produtos e as suas relações são informais, com normas também informais instituídas e respeitadas por eles. Essa afirmação é sustentada no trabalho de Bornarel (2004). Segundo ele, na construção da cooperação não deve existir instrumentos de controle formal.

Esse mesmo autor (2004) distingue confiança em duas formas: a confiança horizontal e vertical. A confiança é horizontal, quando é dividida entre pessoas que pertencem ao mesmo nível hierárquico. Nesse perfil está o relacionamento da gerência da UNIBRASPE com os gerentes das congêneres, onde o relacionamento é totalmente formalizado, para sustentar a relação de confiança, num padrão de atendimento para todas as congêneres.

No relacionamento vertical a confiança é dividida entre as pessoas localizadas em diferentes níveis hierárquicos e pode ser relacionado às interações de relacionamentos entre os funcionários das congêneres onde ocorrem empréstimos de produtos e trocas de informações promovendo a reciprocidade de favores. Nessa segunda distinção existe um conjunto composto

por ambas, onde há uma combinação destas relações nos diversos níveis hierárquicos nas empresas que compõem o *pool* estudado.

Essa troca de favores está relatada na cognição onde a seleção das parceiras está embasada nas trocas de experiências passadas e na possibilidade de trocas futuras num *continuum* dessas relações. Está relatado também na troca de favores de fretes entre as parceiras para uma mesma localização geográfica. Reed (2001) descreve tal quadro como a “regra da reciprocidade” onde é estabelecida uma configuração estável de direitos e obrigações com base nos princípios da reciprocidade normativa – ajudo aqueles que me ajudam – essa normativa é um mecanismo de construção da confiança que estabiliza e mantém sistemas sociais.

Entende-se então que normas são instituídas para gerar confiança e que sozinhas são insuficientes para o bom andamento da governança. E que a informalidade é a base efetiva dos relacionamentos entre as empresas onde a confiança é sustentada pelas normas informais criadas por seus atores.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O sucesso das redes interorganizacionais como aquelas ocorridas na Emilia-Romagna, na Itália, provocaram o interesse pelos estudos sobre relacionamentos interorganizacionais ao longo destas quatro últimas décadas. Além disso, contribuíram para o desenvolvimento desses estudos o aumento da competitividade e da instabilidade ambiental devido à internacionalização da economia, pois tal fato causou grandes transformações nas organizações. Novas estratégias foram implantadas para a adaptação dessas empresas ao novo cenário competitivo organizacional.

Dentre essas estratégias, está a prática colaborativa entre as organizações onde se valoriza o interesse comum formado por alianças entre as empresas de uma rede. Nesse contexto, Gnyawali e Madhavan (2001), argumentam que a estrutura desses relacionamentos para a cooperação apóia-se em três características denominadas, cultura (hábitos, comportamentos e valores), cognição (dinâmica do relacionamento) e política (relacionada as regras e objetivos comuns) que estão apoiadas em ações do concorrente, relações duradouras entre as empresas e resultados dessas relações.

O *pool* estudado enquadra-se nessa descrição, onde as congêneres têm os mesmos propósitos e objetivos comuns. Nessa prática colaborativa está a soma dos capitais das empresas fundadoras do *pool* para a consecução do projeto idealizado por elas. Pontuando que sozinhas não conseguiriam realizar o projeto devido ao alto custo das obras e implantação da unidade. Neste cenário as práticas das relações entre as congêneres que são locatárias dos espaços para armazenagem de combustíveis no *pool* têm perfis parecidos com as demais empresas o que impulsionou a pesquisa para essas relações baseadas em confiança. A evolução da confiança nos relacionamentos interorganizacionais foi o foco desta dissertação.

Nessas relações foram constatados dois aspectos importantes em relação à confiança. O primeiro foi as normas, como base da confiança instituída pela UNIBRASPE, proprietária e administradora do *pool*, onde o relacionamento é formalizado com todas as empresas e sem privilégios. Observa-se nesse cenário a confiança normativa, a formalização como base da confiança numa

evidência para todas as empresas de que a equidade nos relacionamentos é instituída por leis e normas próprias da administradora e aplicadas a todas as congêneres sem distinção.

O segundo aspecto importante apontado pela pesquisa foi a acentuada informalidade nas relações entre as congêneres. A confiança foi um atributo evidenciado por todas as empresas em toda a cadeia de relacionamento e considerada um fator condicionante para o relacionamento.

A formação deste cenário se deve a estrutura da rede estudada e a disposição de vizinhança entre seus pares. Foi observado que quanto mais próximas as empresas, mais o ambiente fica favorável para o relacionamento interorganizacional. Nesse aspecto, o tamanho da rede determina as possibilidades de relacionamentos interorganizacionais que, por sua vez, é direcionado pela densidade da rede os relacionamentos mais intensos e mais frequentes entre as organizações. A densidade desses relacionamentos foi o indicativo para o foco da pesquisa do presente trabalho, uma vez que o nível de ligação entre os contatos indica a proporção de pares que estão conectados com fortes vínculos. Assim a densidade da rede é determinada pela força média de conexão entre seus atores (BURT, 2000).

A motivação para o relacionamento diz respeito à socialização dos atores que tendem a interagir com outros que sejam semelhantes nas atitudes, recursos, competências e comportamentos (GNYWALI e MADHAVAN, 2001). A pesquisa apontou que o respeito mútuo entre as organizações, troca de favores recíprocos e a confiança nos relacionamentos foi citada como os principais fatores motivadores para os relacionamentos. Essas motivações são o suporte que define a base predominante nos relacionamentos conforme os relatos dos informantes que indicaram a amizade de longa data e a confiança entre seus pares como essas bases.

O mecanismo de governança da UNIBRASPE volta-se para a presença de vínculos que caracterizam a frequência nas relações que evidenciem a rede relacional entre as organizações do *pool*. A qualidade das relações e os valores que regem a governança do *pool* definem os limites de gestão de cada empresa pertencente a esse ambiente. São caracterizados por relações não-hierárquicas,

compromissos em longo prazo, múltiplos papéis e responsabilidades, reciprocidade, e sentimentos (GERLACH, 1992).

A pesquisa sobre a categorização da evolução das bases de confiança entre as empresas do *pool* procurou ter o ponto inicial o conceito em si da palavra abrindo para um leque de interesses apontado pela pesquisa na busca da compreensão da evolução da confiança nos aspectos cognitivo, normativo e calculista entre seus atores. McKnight, Cummings e Chervany (1995) apontam que a pesquisa para ser eficaz inicia-se com o termo comum “confiança” para em seguida procurar extrair dados numa observação e vivência na essência da vida quotidiana. As visitas, entrevistas semi-estruturadas e a observação foram instrumentos importantes para compreender cada fase da evolução.

A observação e entrevistas realizadas para analisar a confiança na perspectiva dos envolvidos permitiram a compreensão deste contexto. O risco corrido pelos agentes na ação informal com seus parceiros, tendo como único recurso a confiança. Foi observada também a troca mútua de favores e confiança num intuito de ajuda e minimização de custos. Essas descrições se traduzem no trabalho de McAllister (1995) na descrição da confiança interpessoal onde permite as pessoas correrem riscos, pois onde há confiança há a sensação de que ninguém irá se aproveitar um do outro. Confiar está baseado na expectativa no que se vai encontrar no outro e não o que se teme.

A abordagem sobre a confiança e desconfiança no ambiente estudado na pesquisa apontou a confiança como fator principal para um bom relacionamento. Esse atributo deve estar presente em toda fase de qualquer negociação informal entre eles obedecendo a um código de ética também informal e instituído por eles. A quebra de qualquer um dos elos desse acordo pode ter punições severas e a desconfiança não é tolerada por nenhum deles conforme seus relatos. A empresa que descumprir o acordo pode ficar isolada e não mais fazer negócios ou obter ajuda de nenhuma outra congênere do *pool*. Quanto à reconstrução da confiança, num caso de quebra, as entrevistas demonstraram que algumas empresas foram totalmente intolerantes e não aceitariam a reconstrução. Outras argumentaram que se por acaso houvesse a reconstrução jamais a confiança seria a mesma do início do relacionamento.

A construção da estrutura calculista da confiança implica em um "processo de cálculo" com base na capacidade da empresa para continuar cumprindo suas obrigações e sobre a consideração dos custos versus recompensas para permanecer nesta relação (BORIES). As trocas de favores observadas foram a substituição de pessoal em períodos de férias por outro da concorrente em qual se confia, a partilha de fretes para uma mesma região geográfica para a redução de custo e aproveitamento total da capacidade de carga e empréstimos de produtos.

A estrutura cognitiva da confiança foi relacionada com as interações entre seus pares e o acúmulo de conhecimentos dos processos. O poder como um condicionante comportamental, a pesquisa apontou que quanto maior a posição hierárquica maior a formalidade nos relacionamentos.

Quanto à estrutura normativa da confiança existem dois fatores importantes percebidos na pesquisa. O primeiro está relacionado num conjunto de valores e normas institucionalizadas pela administradora para garantir interações sociais estáveis num intuito de construir um quadro onde as expectativas dos atores sociais possam ser supridas. O segundo é a percepção de normas informais e de grande influência nos relacionamentos entre as empresas.

As implicações nos relacionamentos revelaram a existência de cooperação mútua, baixa competição e poucos conflitos, a boa vizinhança decretada por todos foi evidenciada na pesquisa confirmando os relatos dos informantes. Notou-se que há simetria nas relações, em quase todos os campos de relacionamentos dessas organizações. Há por parte dos atores grande preocupação com a reciprocidade de favores entre eles para evitar que um dos atores seja denominado aproveitador da situação e que pouco contribui para o sucesso do grupo.

Valer-se da metodologia de análise de redes com suporte na teoria institucional permitiu a compreensão de dados e conhecimentos que puderam contribuir para a promoção de estudos que sejam voltados para essa área de pesquisa. Essa certamente não se esgotou com este recorte no setor de distribuição de combustíveis focado em um *pool*, há outras possibilidades que

podem ser exploradas e incitam a reflexão para pesquisas no mesmo âmbito embora, em outro foco, ou ainda, no prosseguimento deste trabalho.

Algumas abordagens parecem interessantes para investigação futura como a evolução cognitiva da confiança dos dirigentes e poder nas organizações numa perspectiva de ascensão hierárquica. Um estudo que estabeleça o confronto de conduta ou divergências e similaridades entre dois *pool's* e seus atores sociais e como as suas ações afetam o contexto das redes onde estão inseridos são contribuições que podem melhorar as gestões organizacionais num cenário em constantes mudanças.

A principal limitação foi o tempo que impossibilitou a análise de vários outros aspectos identificados nos relacionamentos interorganizacionais e que poderiam ser estudados mais profundamente como os acima mencionados. Por outro lado é um fator motivador para a continuidade da pesquisa para que se possa ter uma contribuição mais consistente num avanço neste âmbito de investigação.

A compreensão das diferentes estruturas organizacionais e seus relacionamentos é uma contribuição prática desta pesquisa para a otimização da compreensão destes contextos. O presente estudo está amplamente relacionado a modelos de gestão e suas evoluções o que poderia tornar um material de subsídio para aulas em cursos de níveis superior. Aos gestores de organizações que de uma forma ou de outra devem estar em constante atualização é um material que os auxiliaria para a compreensão da nova dinâmica do ambiente organizacional ou ainda um novo foco de gestão em que não se deram conta, impulsionando-o para a prospecção de novas habilidades profissionais.

Além disso, observou-se que os esforços coordenados numa associação de fatores que levam a um objetivo comum foram notadamente refletidos nas relações e ações dos atores da rede estudada. Essa possibilidade apoiou-se na estruturação de uma rede bem definida, o que tornou possível de serem reveladas por meio da análise de redes. Essas particularidades foram notórias não apenas nas relações intencionais e espontâneas, mas também naquelas relações normativas

instituídas pela administradora do *pool* e que estão instituídos na rede.

E, por fim, em observação aos relacionamentos interorganizacionais estudados parece que há uma grande simetria nos relacionamentos formalizados e informais, esse último age como complemento do primeiro para a garantia da boa vizinhança percebida no *pool*.

REFERÊNCIAS

ACHROL, R.S.; P. KOTLER. **Marketing in the Network Economy**. Vol. 63. (Special Issue), pp. 146-163, Journal of Marketing, 1999.

ADOBOR, H. **Optimal trust? Uncertainty as a determinant and limit to trust in inter-firm alliances**. Department of Management, School of Business, Quinnipiac University, Hamden, Connecticut, USA, 2005.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS – ANP. SUPERINTENDÊNCIA DE ABASTECIMENTO. **Relação de distribuidoras autorizadas até o mês de janeiro de 2008**. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br>> Acesso em 16 jan. 2008.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS – ANP. SUPERINTENDÊNCIA DE ABASTECIMENTO. **Portaria ANP 116/00**. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br>> Acesso em 25 jan. 2009.

ALVAREZ, R. dos R.; SILVA FILHO, S. J. M.; PROENÇA, A. **Redes simétricas e seu processo de definição de estratégia coletiva e modelo de governança: propostas no âmbito das redes de incubadoras e parques tecnológicos**. Grupo de Produção Integrada (GPI), Programa de Engenharia de Produção, COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro, RJ, 2002.

AMARAL FILHO, J. do. **Desenvolvimento regional endógeno: (re)construção de um conceito, reformulação das estratégias**. Revista Econômica do Nordeste, vol.26, n.3, jul/set. Fortaleza, 1995.

AMATO NETO, J. (organizador). **Redes entre organizações – domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

AMIN, ASH. **The Emilian Model: Institutional Challenges**. European Planning studies, vol. 7, nº 4, 1999.

AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. Penguin Books: London, 1984.

BACHMANN, R. et al. **Trust and control in organizational relations**. Organization Studies, March, 2001.

BACHMANN, R. **Trust, power and control in trans-organizational relations**. SASE – conference. Madison/Wisconsin, USA, 1999.

BALESTRIN, A.; VERSCOORE, J. **Redes de Cooperação empresarial – Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BECATTINI, Giacomo. **Del distrito industrial marshalliano a la “teoria del**

distrito” contemporânea. Una breve reconstrucción crítica. Investigaciones Regionales, Otoño, n.001. Asociación Española de Ciencia Regional, Alcalá de Henares, España. pp.9-32, 2002.

BENGTSSON, M., KOCK, S. **Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks.** Journal of Business & Industrial Marketing, v. 14, n.3, 1999, pp.178-193.

BLOMQUIST, K. **Trust in knowledge-based organizations.** School of Business, Lappeenranta University of Technology. Lappeenranta, Finland, 2007.

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. **The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology.** Journal of Management, 2003. 29(6) 991–1013.

BORIES, D. **La confiance dans les relations acheteur-vendeur : le rôle modérateur du cycle de vie relationnel.** Doctorant sous la direction du Professeur Eric Verneette IAE Toulouse.

BRIOSCHI, Francesco; BRIOSCHI, Maria Sole; CAINELLI, Giulio. **From the industrial district to the district group: an insight into the evolution of local capitalism in Italy.** Dipartimento di Economia e Produzione. Politecnico de Milano. Regional Studies, vol. 36-9, pp. 1037-1052, 2002.

BRUSCO, Sebastiano. **The Emilian model: productive decentralization and social integration.** Cambridge Journal of Economics, 1982, 6, 167-184.

BULGACOV, S. et al. **Administração estratégica – teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2007. p. 103-104.

BURT, R. S. **Network structure of social capital.** University of Chicago and Institute Européen d’Administration d’affaires (INSEAD), p.35, July, 2000.

CÂNDIDO, G. A., ABREU, A.F. **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório.** In: ENANPAD, 24, 2000. Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2001. 1 CD.

CASTELL, M. **A Sociedade em Rede – A era da informação: economia, sociedade e cultura.** 10ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CHILD, J., FALKNER, D. e THALLMAN, S. B.. **Cooperative strategy.** Oxford University Press Inc. New York, 2005

CHILD, J. MÖLLERING, G. **Contextual Confidence and Active Trust Development in the Chinese Business Environment.** Organization Science, vol. 14, nº. 1, January–February 2003, pp. 69–80

CHILD, J. **Confiança e alianças estratégicas internacionais: o caso das *joint ventures* sino-estrangeiras.** In: Rodrigues, S. B. São Paulo: Atlas, 1999.

COSER, C. **Relações interorganizacionais e estruturas institucionais: um estudo no espaço social de Videira.** Dissertação de mestrado – CEPPAD UFPR, 2003.

COVEY, Stephen R. **O poder da confiança – o elemento que faz toda a diferença.** São Paulo: FranklinCovey, 2008.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto.** 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, Cleverson Renan da. **A confiança nas relações interorganizacionais cooperativas: Estudo múltiplo de casos em empresas de Biotecnologia no Brasil.** Belo Horizonte, 2004. 283 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais.

CUNHA, C. R.; MARLENE, M. C. O. L. **A confiança nas relações interorganizacionais.** In: O&S – Organizações e Sociedade. Salvador: EAUFBA, v.11, Edição Especial, p. 79-93, 2004.

DAS, T. K. **Strategic Alliance Temporalities and Partner Opportunism.** Department of Management, Zicklin School of Business, Baruch College, City University of New York. British Journal of Management, Vol. 17, 1–21 (2006).

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DERBEL, Walid; AMMAR MAMLOUK, Zeineb Ben. **Le dileme de la confiance et de la coopération: interdépendance des acteurs et suprématie Du système organisationnel.** La Revue: Nov/dec 2003: 204; ABI/INFORM Global, p.63.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças: A arte de criar valor através de parcerias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DUNFORD, R. **The suppression of technology for controlling resource dependence.** Administrative Science Quarterly, vol. 32, nº 4 – pp. 512-525. Dec., 1987.

EMIRBAYER, M., GOODWIN, J. **Network analysis, culture, and the problem of agency.** The American Journal of Sociology. May 1994; 99,6; ABI/INFORM GLOBAL.

FERREIRA, Aurélio B. de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua**

Portuguesa. 3ª ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FUKUYAMA, F. **Confiança – As virtudes sociais e a criação da prosperidade.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GDE – **Go Visual Diagram - diagram editor.** Version 1.3.1. Oreas GMBH. Köln, Germany, 2009.

GERLACH, M.L. **Alliance Capitalism.** Berkeley, University of California Press, 1992.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade.** São Paulo: Unesp, 1991.

GIDDENS, Anthony. **Sociologia.** 6ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GNYAWALI, D. R., MADHAVAN, R. **Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective.** Academy of Management Review; vol.26, n.3 431-445. 2001.

GODÓI, Cristiane Kleinübing.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo.; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, Josir Simeone.; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão – uma abordagem contextual e organizacional.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GRANOVETTER, Mark. **Economic action and social structure: The problem of embeddedness.** American Journal of Sociology, 91. 1985

GRANOVETTER, Mark. **The impact of social structure on economic outcomes.** The Journal of Economic Perspectives; Winter 2005; 19, 1; ABI/INFORM Global p.33.

GRANOVETTER, M. S. **The strength of weak ties.** American Journal of Sociology, v. 78, n. 6, p. 1360-80, 1973.

HALL, R. H. **Organizações – Estruturas, processos e resultados.** 8ª ed. São Paulo: Pearson, 2006.

HANNEMAN, Robert. **Introduction to Social Network Methods.** University California, Riverside, 2001.

HOSMER, L. T. **Trust: the connecting link between on organizational theory and philosophical ethics.** Academy of management Review, 20, p. 379-403, 1995.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. **A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms.** Academy of Management Review, 1997, vol.22 nº4. 911-945.

KANTER, R. M. **When giants learn cooperative strategies.** Planning Review, v. 18, n. 1, p. 15-22, jan/feb, 1990.

KNOKE, D. **Political networks: the structural perspective.** Cambridge: Cambridge university Press, 1994.

KOGUT, B. **The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure.** Strategic Management Journal. Strat. Mgmt. J. 21:405-425, 2000.

KOTTER, J. P. **Managing External Dependence.** Academy of Management Review 1979, vol. 4, n.1, 87-92.

LAKATOS, Eva Maria., MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica – ciência e conhecimento científico; métodos científicos; teoria, hipóteses e variáveis; metodologia jurídica.** 3ª ed. São Paulo: Atlas: 1983.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEWICK, R. J.; MCALLISTER, D.J.; BIES, R. J. **Trust and distrust: new relationships and realities** Academy of Management Review 1998. vol. 23, nº. 3, 438-458.

LODI, João Bosco. **A entrevista – Teoria e Prática.** 7ª ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MALAFAIA, G. C. et al. **Capital Social e a Construção da Confiança em Redes de Cooperação: Mudando Padrões de Relacionamentos na Pecuária de Corte.** XXXI Encontro da Anpad. Rio de Janeiro 22 a 26 de set 2007.

MARSHALL, A. **Os Economistas - Princípios de Economia – Tratado Introdutório.** São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção.** São Paulo: Saraiva, 2002.

MCKNIGHT, D. H.; CUMMINGS, L. L. e CHERVANY, N. L. **Trust formation in new organizational relationships**. University of Minnesota--Curtis L. Carlson School of Management 395 Hubert H. Humphrey Center, 271-19th Avenue South Minneapolis, MN 55455, 1995.

MCALLISTER, D. J. Affect - and cognition – based trust as foundation for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*. Vol. 38, nº1. p.25-59. Georgetown University, 1995.

MICHAELIS, DICIONÁRIO ELETRÔNICO - DIC. **Versão 5.0**. DTS SOFTWARE LTDA, 1998.

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

MORSE, R. S. **Developing Public Leaders in an Age of Collaborative Governance**. Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue. University of Delaware, Newark, Delaware, USA May 31 – June 2, 2007.

MOTTA, F.C. P. e CALDAS, M. P. (Organizadores). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997

NAKANO, Davi Noboru. AMATO NETO, João (organizador). **Redes entre organizações – domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. p. 54. São Paulo: Atlas, 2005.

NOTEBOOM, B. **Trust: forms, foundations, functions, failures and figures**. Erasmus University Rotterdam: January, 2001.

OAKLAND. John S. **Gerenciamento da Qualidade Total**. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVER, C. **Determinants of interorganizational relationships: integration an future directions**. *Academy of Managemente Rewiw*, v. 15, n. 12, p. 241-265, apr. 1990.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. **Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships**. *Organization Studies* Fall 1998 v19 n4 p549 (35).

OTTATI, DEI GABI. **Clusters, Industrial Districts and Firms: the Challenge of Globalization - Global competition and entrepreneurial behaviour in industrial districts: trust relations in an italian industrial district**. Conference in honour of Professor Sebastiano Brusco. University of Florence - Faculty of Economics. Modena, Italy. September 12-13, 2003.

PERROW, C. **The firm as a collaborative community: reconstructing trust in**

the knowledge economy. Academy of Management Review. New York: Oxford University Press, 2006.

PFEFFER, J., SALANCIK, R. G. **The external control of organizations: A resource Dependence Perspective.** New York: Harper & Row, 1979.

PORRAS, S. T., CLEGG, S.. **Trust as networkin knowledge.** University New Castle – Trust in the work place: beyond the Quick-fix. New Castle, November: 09.10.2000.

PORTER, Michel E. **Vantagem Competitiva – criando e sustentando um desempenho superior.** 31ª tir Rio de Janeiro: Campos, 1989.

PUUSA, A., TOLVANEN, U. **Organizational identity and trust.** Eletronic Journal of Business Ethics and organizations Studies. v.11, nº2, 2006.

QUERE, L. **La structure cognitive et normative de la confiance.** Réseaux 2001- 4 (nº 108)| ISSN 0751-7971 p. 125 à 152.

REED, Michel I. **Organization, Trust and control: A realist analysis.** Organization Studies, march, 2001.

RICHARDSON, R. J. e Colaboradores. **Pesquisa social – métodos e técnicas.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RIOLO, R. L., COHEN, M. D. e AXELROLD, R. **Evolution of cooperation without reciprocity.** Nature v. 414, 22 november, 2001.

ROSSETTO, C. R., ROSSETTO, A. M. **As perspectivas institucional e da dependência de recursos e o processo de adaptação estratégica organizacional.** Universidade de Passo Fundo – NIPEM – Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa em Estratégia e Mudança Organizacional – Faculdade de Economia e Administração. v.7, n.12 p.111-136, maio, 1999.

SCOTT, J. **Social Network Analysis: a handbook.** 2ª ed. London: Sage Publications, 2000.

SCOTT, W. R. **Contributing to a Theoretical Research Program.** Stanford University. Chapter prepared for *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, Ken G. Smith and Michael A. Hitt, eds. Oxford UK: Oxford University Press. Revised, August, 2004

SELGSON, Mitchell A.; RENNÓ, Lúcio R. **Mensurando confiança interpessoal; Nota acerca de um conceito multidimensional.** Rio de Janeiro: Scielo Brasil, 2000, v. 43 nº.4.

SENGE, P. et al. **A dança das mudanças – Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem..**9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SIFFERT FILHO, N. **Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90.** Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/resposta.asp?setorTema=Governan%E7a+Corporativa>> Acesso em 27 out 2008.

SITKIN, S. R.; ROTH, N. L. **Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust.** Organization Science, nº4, p.367-392.

SONPAR, K.; HANDELMAN, J.; DASTMALCHIAN. **Trust, Organizational Change and Institutionalization: A Study of Health Care Delivery Transformation in Southern Alberta.** University of Victoria, July: 2003.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas.** São Paulo: Gente, 2003.

STEVENSON, W. J. **Administração das operações de produção.** 6ª ed. LTC: Rio de Janeiro, 1999.

RODRIGUES, S. B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional.** p.163. São Paulo: Atlas, 1999.

TAPSCOTT, D. **Trust and competitive advantage: an integrated approach to governance, risk management and compliance.** New Paradigm Learning Corporation, 2006.

TUOMELA, A. **Governance of network organizations from the building owner’s perspective.** Governance of network organizations from the building owner’s perspective Nordic Journal of Surveying and Real Estate Research, Special Series, Vol. 2 (2004).

UEARA, E. **Dual exchange theory, social networks, and informal social support.** American Journal of sociology. v.96, n.3, p. 521-588, 1990.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism – firms, markets, relational contractin.** p.15-35. Yale University. Collier Macmillan Publisher – London,1985.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em administração. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 2006.

XAVIER, L. **Vers une conception renouvelée de la confiance : le cas de la relation entre l'enseigne Auchan et ses fournisseurs.** Université Montesquieu-Bordeaux IV. Pôle Universitaire de Sciences de Gestion, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique. Montréal, 6-9 JUIN 2007.

Zucker, L. G. **Production of trust: Institutional sources of economic structure.** B. M. Staw and L. L. Cummings, Research in Organizational Behavior, vol. 8. JAI Press, Greenwich, 1986.CT, 53–111.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Entrevista estruturada para levantamento dos dados para a análise dos relacionamentos entre as empresas pertencentes ao *pool*.

Apêndice 2 – Entrevista semi-estruturada – Evolução da confiança

Apêndice 3 – Entrevista semi-estruturada com o gerente da UNIBRASPE

Apêndice 4 – Rede de relacionamento interorganizacional nas distribuidoras de combustíveis líquidos em Araucária – UNIBRASPE

Apêndice 5 - Entrevista semi-estruturada para reconhecimento do ambiente a ser estudado

Apêndice 6 – Autorização para a divulgação do nome da empresa onde foi realizada a pesquisa.

Apêndice 1 – Entrevista estruturada para levantamento dos dados para a análise dos relacionamentos entre as empresas pertencentes ao *pool*.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
Pesquisa dissertação de Mestrado
Sérgio Luiz Pirani (sergiofaculdades@gmail.com)

**REDE DE RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL NAS
DISTRIBUIDORAS DE COMBUSTÍVEIS LÍQUIDOS EM ARAUCÁRIA –
UNIBRASPE**

ENTREVISTA ESTRUTURADA

A intenção deste questionário é levantar dados para a análise dos relacionamentos entre as empresas pertencentes ao *pool* (base). Todos os dados serão mantidos em total sigilo.

| | | |
|-----------------------------|---|---------------|
| Data da Aplicação: | Hora início: | Hora término: |
| Dados do respondente | | |
| Cargo: | Ocupa o cargo desde: | |
| Tempo de empresa: | Formação: | |
| e-mail para contato: | | |
| Empresa | | |
| Nome: | | |
| Ramo de Atividade: | | |
| Início das Atividades: | Número de empregados: | |
| Razão Social da Empresa: | | |
| Origem da empresa: | () matriz () filial () outra unidade | |

Apêndice 2 – Entrevista estruturada – Evolução da confiança



Entrevista semi-estruturada – Evolução da Confiança

As perguntas são referentes à origem do relacionamento entre as empresas de vocês, quando começaram a se relacionar, se houve algum evento importante que marcou o início do relacionamento e como foi evoluindo para um relacionamento mais estreito, baseado em confiança mútua e trocas de informações.

Assinale aqui a sua empresa:

1. Alesat
2. American Oil
3. DIP

1. Quando foi iniciado o relacionamento com as empresas de vocês e como começou?

2. O que te levou a se relacionar com essas empresas (ou empresa) e a confiar nesse relacionamento?

3. Houve algum evento importante que marcou o início dessa relação baseada em confiança?

4. Como evolui esse relacionamento ao longo desses anos?



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Pesquisa dissertação de Mestrado

Sérgio Luiz Pirani (sergiofaculdades@gmail.com)

**REDE DE RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL NAS
DISTRIBUIDORAS DE COMBUSTÍVEIS LÍQUIDOS EM ARAUCÁRIA –
UNIBRASPE**

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM O GERENTE DA UNIBRASPE

1. UNIBRASPE (pool) é composta por quantas empresas (sócias)?
2. Quais foram as razões de escolha dessas sócias (e não outras empresas)?
3. Como é que funciona a gestão do pool, em relação a própria UNIBRASPE?
4. E em relação às congêneres?
5. Como é o relacionamento da UNIBRASPE com as suas congêneres? Totalmente formal? Ou tem melhor relacionamento com determinada(s) congênere(s)?
6. Como é dado esse relacionamento (troca de informações, tecnologia, econômica, etc)?
7. Como é relação de confiança da UNIBRASPE e suas congêneres?
8. E com as sócias?
9. A UNIBRASPE tem um código de ética formal? Se sim como é divulgado?
10. Se não há um código de ética formal como é realizado essa relação (a estruturação desse código)?
11. O que você compreende como confiança?
12. A UNIBRASPE confia em seus parceiros? De que forma?
13. A relação da UNIBRASPE com seus parceiros é totalmente formalizada, ou seja, toda negociação ou troca de informação é realizado formalmente (por meio

de documentos)?

14. Se há relacionamento informal, como é dado esse relacionamento?

Apêndice 4 – Rede de relacionamento interorganizacional nas distribuidoras de combustíveis líquidos em Araucária - Unibraspe



Pesquisa dissertação de Mestrado
Sérgio Luiz Pirani (sergiofaculdades@gmail.com)

**REDE DE RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL NAS
DISTRIBUIDORAS DE COMBUSTÍVEIS LÍQUIDOS EM ARAUCÁRIA -
UNIBRASPE**

A intenção deste questionário é levantar dados para a análise dos relacionamentos na rede de empresas pertencentes ao *pool* (base). Todos os dados serão mantidos em total sigilo.

QUESTIONÁRIO

| | | |
|-----------------------------|---|---------------|
| Data da Aplicação: | Hora início: | Hora término: |
| Dados do respondente | | |
| Cargo: | Ocupa o cargo desde: | |
| Tempo de empresa: | Formação: | |
| e-mail para contato: | | |
| Empresa | | |
| Nome: | | |
| Ramo de Atividade: | | |
| Início das Atividades: | Número de empregados: | |
| Razão Social da Empresa: | | |
| Origem da empresa: | () matriz () filial () outra unidade | |

7. Quanto à origem e porcentagem de participação do Capital Social da empresa:
- () Todo nacional
 - () A maior parte nacional (____%) Origem do capital estrangeiro _____
 - () Toda estrangeira

() Maior parte estrangeira (____%) Origem do capital estrangeiro _____

CONJUNTO DE EMPRESAS QUE FORMAM A REDE DE RELACIONAMENTOS

8.A empresa **interage** com alguma das empresas listadas a seguir? Marcar **SIM** ou **NÃO** para cada uma das organizações listadas. Se **SIM**, marque com um **X** a periodicidade desta relação?

| ORGANIZAÇÕES | | Sim | Não | Periodicidade | | | | |
|--------------|--|-----|-----|---------------|-------------|--------|--------------|-------|
| | | | | Diária | Semana l | Mensal | Semestr l | Anual |
| A | Americanoil Dist. De Derivados de Petróleo Ltda. | | | | | | | |
| B | Brasoil Distribuidora de Petróleo Ltda. | | | | | | | |
| C | Dip Petróleo Distribuidora de Combustíveis Ltda. | | | | | | | |
| D | Mazp Distribuidora de Petróleo Ltda. | | | | | | | |
| E | MMP Distribuidora de Petróleo Ltda. | | | | | | | |
| F | Vetor Comércio de Combustíveis | | | | | | | |
| G | Petromotor | | | | | | | |
| H | UNI | | | | | | | |
| I | Rodoil | | | | | | | |
| J | Calp Distribuidora | | | | | | | |
| K | Ouro Negro Distribuidora | | | | | | | |
| L | Ciapetro | | | | | | | |
| M | Ecológica | | | | | | | |
| N | Idaza | | | | | | | |
| O | GP Combustíveis | | | | | | | |
| P | Saara | | | | | | | |
| Q | Alisat | | | | | | | |

9. Como você classifica a **razão predominante** desse relacionamento?

- (1) **Espontâneo** (confiança) – relação com ganho mútuo entre as organizações e não obrigatoriamente recíproca.
- (2) **Formal** – relação voluntária, mas padronizada por meio de contratos.
- (3) **Inevitável** – relação estabelecida por lei ou regulamento.
- (4) **Dependência** – sua empresa depende de produtos ou serviços da outra organização para existir.
- (5) **Transitório** – relação momentânea sem perspectiva de futuro.

Marque com um **X** o número correspondente à razão fundamental predominante do relacionamento de acordo com: **1 – Espontâneo** (intercâmbio de ganhos); **2 – Formal** (relação espontânea, porém por meio de contratos); **3 – Inevitável** (instituído por leis ou regulamento); **4 – Dependências** (de produtos ou serviços da outra organização para existir); **5 – Transitório** – (expectativa futura nula).

Se não houver relacionamento entre a sua organização com outra da lista a seguir, favor deixar a respectiva linha em branco.

| ORGANIZAÇÕES | Sim | Não | Periodicidade | | | | |
|--|-----|-----|---------------|---------|--------|---------|-------|
| | | | Diária | Semanal | Mensal | Semestr | Anual |
| A Americanoil Dist. De Derivados de Petróleo Ltda. | | | | | | | |
| B Brasoil Distribuidora de Petróleo Ltda. | | | | | | | |
| C Dip Petróleo Distribuidora de Combustíveis Ltda. | | | | | | | |
| D Mazp Distribuidora de Petróleo Ltda. | | | | | | | |
| E MMP Distribuidora de Petróleo Ltda. | | | | | | | |
| F Vetor Comércio de Combustíveis | | | | | | | |
| G Petromotor | | | | | | | |
| H UNI | | | | | | | |
| I Rodoil | | | | | | | |
| J Calp Distribuidora | | | | | | | |
| K Ouro Negro Distribuidora | | | | | | | |
| L Ciapetro | | | | | | | |
| M Ecológica | | | | | | | |
| N Idaza | | | | | | | |
| O GP Combustíveis | | | | | | | |
| P Saara | | | | | | | |
| Q Alisat | | | | | | | |

Observações: _____

10. Como você qualifica a **base** predominante dos relacionamentos mantidos entre a sua organização e as organizações da lista a seguir?

Marque com um **X** o número correspondente à **principal base predominante** dos relacionamentos de acordo com:

- (1) **Amizade Econômica** (2) **Confiança** (3) **Status** (4) **Política** (5)

| ORGANIZAÇÕES | | Sim | NR | Periodicidade | | | | |
|--------------|--|-----|----|---------------|---------|--------|---------|-------|
| | | | | Diária | Semanal | Mensal | Semestr | Anual |
| A | Americanoil Dist. De Derivados de Petróleo Ltda. | | | | | | | |
| B | Brasoil Distribuidora de Petróleo Ltda. | | | | | | | |
| C | Dip Petróleo Distribuidora de Combustíveis Ltda. | | | | | | | |
| D | Mazp Distribuidora de Petróleo Ltda. | | | | | | | |
| E | MMP Distribuidora de Petróleo Ltda. | | | | | | | |
| F | Vetor Comércio de Combustíveis | | | | | | | |
| G | Petromotor | | | | | | | |
| H | UNI | | | | | | | |
| I | Rodoil | | | | | | | |
| J | Calp Distribuidora | | | | | | | |
| K | Ouro Negro Distribuidora | | | | | | | |
| L | Ciapetro | | | | | | | |
| M | Ecológica | | | | | | | |
| N | Idaza | | | | | | | |
| O | GP Combustíveis | | | | | | | |
| P | Saara | | | | | | | |
| Q | Alisat | | | | | | | |

Observações: _____

11. Enumere a qualificação por grau de **intensidade nos relacionamentos** da sua organização com as demais que fazem parte da lista seguinte:

(1) **Sem importância** (2) **Pouco importante** (3) **Importante** (4) **Muito importante** (5) **Crucial**

Marque com um X o número correspondente a intensidade nos relacionamentos de acordo com o quadro a seguir:

| 5.1.1.2 ORGANIZAÇÕES | | Sim | | Periodicidade | | | | |
|----------------------|--|-----|--|---------------|---------|--------|---------|--------|
| | | | | Diária | Semanal | Mensal | Semestr | Annual |
| A | Americanoil Dist. De Derivados de Petróleo Ltda. | | | | | | | |
| B | Brasoil Distribuidora de Petróleo Ltda. | | | | | | | |
| C | Dip Petróleo Distribuidora de Combustíveis Ltda. | | | | | | | |
| D | Mazp Distribuidora de Petróleo Ltda. | | | | | | | |
| E | MMP Distribuidora de Petróleo Ltda. | | | | | | | |
| F | Vetor Comércio de Combustíveis | | | | | | | |
| G | Petromotor | | | | | | | |
| H | UNI | | | | | | | |
| I | Rodoil | | | | | | | |
| J | Calp Distribuidora | | | | | | | |
| K | Ouro Negro Distribuidora | | | | | | | |
| L | Ciapetro | | | | | | | |
| M | Ecológica | | | | | | | |
| N | Idaza | | | | | | | |
| O | GP Combustíveis | | | | | | | |
| P | Saara | | | | | | | |
| Q | Alisat | | | | | | | |

Observações: _____

12. Quais atividades **são realizadas em conjunto** entre a sua organização e as demais organizações que fazem parte da lista:

- | |
|---|
| <p>(1) Ações políticas</p> <p>(2) Troca de informações</p> <p>(3) Redução de custos</p> <p>(4) Atividades sociais</p> <p>(5) Entrada em novos mercados</p> <p>(6) Outra – adicionar no quadro</p> |
|---|

Marque com um X o número correspondente à principal atividade realizada em conjunto com as demais organizações componentes da lista de acordo com o quadro acima:

| 5.1.1.4 ORGANIZAÇÕES | | Sim | N | Periodicidade | | | | |
|----------------------|--|-----|---|---------------|---------|--------|---------|--------|
| | | | | Diária | Semanal | Mensal | Semestr | Annual |
| A | Americanoil Dist. De Derivados de Petróleo Ltda. | | | | | | | |
| B | Brasoil Distribuidora de Petróleo Ltda. | | | | | | | |
| C | Dip Petróleo Distribuidora de Combustíveis Ltda. | | | | | | | |
| D | Mazp Distribuidora de Petróleo Ltda. | | | | | | | |
| E | MMP Distribuidora de Petróleo Ltda. | | | | | | | |
| F | Vetor Comércio de Combustíveis | | | | | | | |
| G | Petromotor | | | | | | | |
| H | UNI | | | | | | | |
| I | Rodoil | | | | | | | |
| J | Calp Distribuidora | | | | | | | |
| K | Ouro Negro Distribuidora | | | | | | | |
| L | Ciapetro | | | | | | | |
| M | Ecológica | | | | | | | |
| N | Idaza | | | | | | | |
| O | GP Combustíveis | | | | | | | |
| P | Saara | | | | | | | |
| Q | Alisat | | | | | | | |

Observações: _____

PARTE 2

Escolha a alternativa que se encontra mais de acordo com as características de sua empresa.

Escolha uma única alternativa.

1. Para sua empresa, o mercado de atuação é compreendido pelo:

- mercado nacional;
- mercado regional (Mato Grosso do Sul e estados vizinhos);
- mercado estadual;
- mercado local.

2. Nos últimos anos a empresa tem optado por:

- consolidar ou ampliar sua participação no mercado nacional;
- consolidar ou ampliar sua participação no mercado regional (Mato Grosso do Sul e estados vizinhos);
- consolidar ou ampliar sua participação no mercado estadual;
- consolidar ou ampliar sua participação no mercado local.

3. Para a empresa, tem sido mais importante manter-se atenta:

- às regulações e oscilações do mercado internacional, às cotações de preço e à situação macroeconômica da comunidade internacional;
- à política nacional de desenvolvimento econômico, às flutuações do nível de inflação, às reformas previdenciária e fiscal, ao nível de atividade da indústria nacional, às políticas cambiais e às oscilações de consumo;
- aos programas de desenvolvimento regional e aos incentivos governamentais para o desenvolvimento da região;
- aos programas de desenvolvimento estadual, ao perfil econômico do Estado, aos subsídios à produção e às propostas de apoio à modernização e capacitação da indústria sul-mato-grossense;
- aos incentivos para o desenvolvimento da indústria local, como programas e projetos municipais, bem como associações e parcerias com empresas locais.

4. A participação da empresa em feiras e exposições se dá, principalmente, pelo desejo de:

- manter-se atualizada;
- mostrar seus produtos e serviços, bem como fechar negócios;
- observar novas técnicas no que se referem à tecnologia, métodos de produção, novos produtos e modificações nos produtos atuais;
- efetuar novos relacionamentos com empresas nacionais e internacionais ligadas ao setor;
- a empresa não participa de feiras e exposições.

5. Na empresa a principal forma de obter informações sobre o mercado é mediante:

- boletins da Federação das Indústrias, de centros tecnológicos e órgãos de classe;
- contratação de pesquisa em universidades e/ou órgãos especializados;
- observação das próprias vendas e do comportamento dos concorrentes;
- visita a feiras, exposições e congressos;
- revistas, jornais e outras publicações especializadas do setor.

6. A rede de distribuição e entrega de seus produtos é estruturada tendo como base principal a:

- venda por meio de distribuidores;
- venda por meio de atacadistas;
- venda por meio de lojas próprias ou representantes do fabricante;
- venda por meio de diversos varejistas;
- venda direta ao consumidor (internet, televendas, catálogos e outros).

7. Qual é a principal vantagem da região para o sucesso da empresa?

- proximidade do fornecedor;
- proximidade do consumidor;
- vantagens tributárias;
- disponibilidade de matéria-prima e mão-de-obra qualificada;
- pequena influência sindical na região.

8. Quanto à política de preços, a empresa atualmente trabalha visando:

- penetração no mercado - preços baixos;
- fixação para a nata do mercado – preços altos pela diferenciação;
- recuperação de caixa – preços que possibilitem um rápido retorno do investimento;
- promoção – incentivar a venda de outras linhas de produtos;
- suporte à estratégia – penetração no mercado, maior visibilidade da empresa e outros.

9. A política de vendas da empresa é marcada principalmente por oferecer:

- preços competitivos;
- descontos à vista;
- prazos para pagamento;
- bons prazos de entrega;
- oferece todas as alternativas dependendo do cliente e tamanho de compra.

Apêndice 5 - Entrevista semi-estruturada para reconhecimento do ambiente a ser estudado



Entrevista semi-estruturada para reconhecimento do ambiente a ser estudado

POOL _____

Data _____

Nome do entrevistado _____

Cargo _____

Empresa em que trabalha _____